

**UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIA PSICOLÓGICAS
CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL**

“El estrés laboral como factor de riesgo psicosocial influye en el desempeño laboral de los funcionarios de la Dirección de Administración de Recursos Humanos del Ministerio de Relaciones Exteriores Comercio e Integración”

Informe Final del Trabajo de Titulación de Psicóloga Industrial

Nombre. Elizabeth Pérez Gavilanes.

Tutor. Dr. Stalin Parra.

Promoción 2012 - 2013

Quito 2014

Agradecimiento

El presente trabajo de tesis me gustaría agradecer a Dios por sus bendiciones y toda la sabiduría que me ha dado para llegar a culminar mi carrera de Psicología Industrial y cumplir mi sueño y el de mi madre.

A mi madre y por ser la persona que ilumina mi día a día y que siempre estuvo a mi lado dándome las fuerzas que necesitaba para salir adelante.

De igual manera agradecer a mi tutor y profesores de mi gloriosa Universidad Central y Facultad de Ciencias Psicológicas que me brindaron todos sus conocimientos y experiencias para hacer de mí una profesional de calidad.

Dedicatoria

Este logro lo dedico a mi madre por sus consejos los cuales me guiaron por el buen camino
e hizo todo en la vida para que yo pudiera lograr mis sueños, por ser el motivo de mi vida

A mi hijo Daniel que es el regalo de Dios más grande que con su sonrisa, travesuras me dio
la motivación para estudiar y ser una mujer ejemplar.

Declaratoria de Originalidad

Yo, Elizabeth Pérez Gavilanes, autora de la investigación, con cédula de ciudadanía Nro. 1718299975, libre y voluntariamente DECLARO, que el Trabajo de Grado Titulado.

“El estrés laboral como factor de riesgo psicosocial influye en el desempeño laboral de los funcionarios de la Dirección de Administración de Recursos Humanos del Ministerio de Relaciones Exteriores Comercio e Integración”

Es de mi plena autoría, original y no constituye plagio o copia alguna, constituyéndose en documento único, como mandan los principios de la investigación científica, de ser comprobado lo contrario me someto a las disposiciones legales pertinentes.

Es todo en cuanto puedo decir en honor a la verdad.

Atentamente.



Elizabeth Pérez Gavilanes.

ESTUDIATE EGRESADA.

CC 1718299975

Autorización de la Autoría Intelectual

Yo Elizabeth Pérez Gavilanes en calidad de autora del trabajo de investigación o tesis realizada sobre *“El estrés laboral como factor de riesgo psicosocial influye en el desempeño laboral de los funcionarios de la Dirección de Administración de Recursos Humanos del Ministerio de Relaciones Exteriores Comercio e Integración”* por la presente autorizo a la UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR, hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contienen esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación.

Los derechos que como autor me corresponden, con excepción de la presente autorizo, seguirán vigentes a mi favor, de conformidad con lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.

Quito, a los 14 días del mes de abril del 2014.



Elizabeth Pérez Gavilanes.

CC 1718299975

Resumen Documental

Trabajo investigativo sobre Psicología Industrial, específicamente Estrés Laboral y Desempeño. El objetivo fundamental es conocer cómo influye el estrés laboral en el desempeño laboral de los servidores públicos. Su fundamento teórico se explica con la teoría bifactorial de Herzberg, que se basa en la relación y la actitud de un trabajo en su trabajo, dependiendo de factores intrínsecos y extrínsecos. Investigación correlacional, no experimental. Su hipótesis plantea que el estrés laboral como factor de riesgo psicosocial influye en el desempeño laboral de los funcionarios. Se llega a concluir que dentro de esta cartera de Estado existe la presencia de los factores que causan el estrés laboral e influyen en el desempeño. Por lo tanto se recomienda realizar un estudio de dimensionamiento de carga laboral, establecer planes de capacitación orientados a potencializar las relaciones interpersonales, inteligencia emocional y así minimizar los factores de estrés.

CATEGORÍAS TEMÁTICAS.

PRIMARIA.	PSICOLOGÍA INDUSTRIAL
	SALUD OCUPACIONAL
SECUNDARIAS	ESTRÉS LABORAL
	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

DESCRIPTORES:

DESEMPEÑO LABORAL, CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

ESTRÉS LABORAL, FORMULARIO MBI

MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES

DESCRIPTORES GEOGRÁFICOS:

SIERRA, PICHINCHA, QUITO

Summary Documentary

Research work on Industrial Psychology, Occupational Stress and performance, specifically. The main objective is to know how job stress affects job performance of public employees. Its theoretical basis is explained in the Herzberg two-factor theory, which is based on the relationship and attitude of a job in their work, depending on intrinsic and extrinsic factors. Co-relational, non-experimental research. The hypothesis is that job stress as psychosocial risk factor influences staff job performance. The conclusion is that within this Ministry exist factors that cause job stress and influence in their performance.

Therefore, it is recommended that a study of workload sizing be performed, and also establish training plans aimed at strengthening social relationships, emotional intelligence and minimize stressors.

THEMATIC CATEGORIES

PRIMARY	INDUSTRIAL PSYCHOLOGY
	LABOR HEALTH
SECONDARY	JOB STRESS
	PERFORMANCE EVALUATION

DESCRIPTORS:

LABORAL PERFORMANCE, PERFORMANCE EVALUATION QUESTIONNAIRE

STRESS AT WORK, MBI FORM

FOREIGN AFFAIRS MINISTRY

GEOGRAPHIC DESCRIPTORS:

SIERRA, PICHINCHA, QUITO

Hereby I certify that I have translated totally and fully the above Summary Overview of Thesis titled "Work stress and psychosocial risk factor influences personnel job performance of the Ministry of Foreign Affairs, Trade and Integration Board of Directors of Human Resources Administration", written by Ms. Elizabeth Viviana Perez Gavilanes, I.D.1718299975, student at Science Psychology Faculty, Central University of Ecuador. To validate this process, please find attached a copy of my identification card.

Yours very truly,


Maria Cecilia Burgos M.
I.D. 1710347095
Translator

Tabla de Contenidos

Contenido

Agradecimiento	ii
Dedicatoria	iii
Declaratoria de Originalidad	iv
Autorización de la Autoría Intelectual	v
Resumen Documental	vi
Summary Documentary.....	vii
Tabla de Contenidos.....	viii
B. INFORME FINAL DEL TRABAJO DE TITULACIÓN.	1
INTRODUCCIÓN	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
Objetivos.	3
General.	3
Específicos.	3
Justificación e Importancia.....	3
MARCO TEÓRICO	5
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	5
CAPITULO I.....	6
1.1.- Factores de riesgo psicosociales.	6
1.2.- Tipos de factores de riesgo psicosociales.	7
1.3.- Definición de estrés.....	8
1.4.- Causas del Estrés.....	9
Principales causas de estrés en el trabajo.	10
1.5.- Tipos de estrés	11
Estrés agudo	11
Estrés agudo episódico.	12
Estrés crónico.	13
En base al tiempo.	13
En base a la intensidad.	14
En base al efecto.....	14

1.6.- Consecuencias del estrés laboral.....	14
CAPITULO II	18
2.1 Desempeño Laboral.....	18
2.2.- Evaluación del desempeño.....	18
2.3.- Metodología aplicada.....	18
2.4.- Descripción del proceso de Evaluación del desempeño	19
2.4.1.- Indicadores de gestión del puesto (peso 60%).	19
2.4.2.- Evaluación de conocimientos (peso 8%).	24
2.4.3.- Evaluación de competencias (peso 32%).....	24
CAPÍTULO III.....	34
3.1. Introducción.	34
3.2. Gobierno por Resultados (GPR).	34
3.3. GPR es una solución para la implementación de las mejores prácticas de la administración de proyectos.	34
3.4. GPR incrementa la madurez organizacional de los proyectos.	35
3.5 GPR solución ejecutiva.	35
3.6. El modelo GPR en el Gobierno Nacional del Ecuador.	36
3.7. Beneficios esperados.	37
3.8. GPR medición del desempeño.	38
3.9. Indicadores del GPR.....	39
3.10. Características de los indicadores.....	40
HIPOTESIS	41
Definición Conceptual.....	411
Definición Operacional.....	42
MARCO METODOLÓGICO	43
Diseño	43
Tipo de investigación	43
Población y grupo de estudio	43
Población.....	43
Muestra.....	44
Técnicas e Instrumentos	44
Análisis de validez y confiabilidad de los instrumentos	44

Recolección de datos.....	46
MARCO CONTEXTUAL	46
Antecedentes del Ministerio de Relaciones Exteriores Comercio e Integración.....	46
Visión.	49
Misión.	49
Valores.	50
Competencias	51
Organigrama.....	54
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	55
PRESENTACIÓN DE TABLAS Y GRÁFICOS	55
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	64
PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS	65
Selección del nivel de significado.....	65
Criterio.	65
Cálculos.....	65
Decisión.....	66
CONCLUSIONES	67
RECOMENDACIONES	68
C. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	69
Tangibles	69
Virtuales	69
ANEXOS.....	71
PLAN DE INVESTIGACIÓN APROBADO	72
TEST MBI (MASLACH BURNOUT INVENTORY).....	83
TABLAS	96
GRAFICOS	97

B. INFORME FINAL DEL TRABAJO DE TITULACIÓN.

INTRODUCCIÓN

En el trabajo de investigación que se presenta a continuación se muestra claramente que dentro del campo laboral existen factores que conllevan al estrés laboral, los cuales incidirán directamente sobre el desempeño laboral de los servidores del Ministerio de Relaciones Exteriores Comercio e Integración, en este caso la investigación estará orientada directamente a los servidores de la Dirección de Administración de Recursos Humanos de la presente cartera de estado.

Los factores que conducen al estrés laboral dentro de las instituciones públicas o privadas pueden estar atados directamente a los espacios físicos, como también, a la naturaleza misma de la institución, es decir factores intrínsecos de la organización.

La presencia de estos factores que producen estrés laboral incidirán directamente en el desempeño laboral de los funcionarios del Ministerio de Relaciones Exteriores Comercio e Integración afectado no solamente la producción, el cumplimiento de los objetivos institucionales y resultados esperados en la herramienta del GPR Gobierno por Resultados sino que afectará la psique de los trabajadores causándoles problemas de adaptabilidad, frustración y hasta problemas físicos derivados de las enfermedades psicosomáticas.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Realizar el análisis del desempeño laboral de los servidores que prestan sus servicios en la Dirección de Administración de Recursos Humanos del Ministerio de Relaciones Exteriores Comercio e Integración.

La Investigación se ha realizado desde el mes de enero hasta el mes de julio del año 2013, en las instalaciones de la Cancillería específicamente en el edificio principal del MRECI, a un total de treinta y cinco funcionarios pertenecientes a la Dirección antes mencionada.

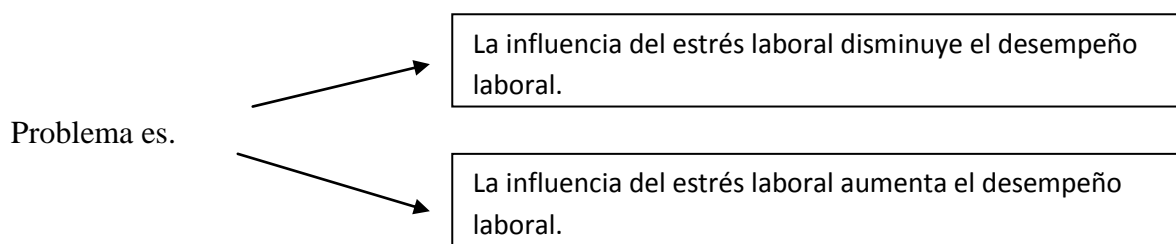
Cabe mencionar que dentro de la Dirección de Administración de Recursos Humanos del Ministerio de Relaciones Exteriores Comercio e Integración existen las siguientes áreas.

- Selección de personal
- Capacitación
- Planificación
- Evaluación del desempeño
- Viáticos
- Seguridad y salud ocupacional
- Contratos Nacionales
- Contratos Internacionales
- Acciones de personal
- Rotaciones al exterior

Preguntas

PREGUNTAS	FORMULACION DEL PROBLEMA	DEFINICION
¿Por qué?	Rendimiento Laboral bajo	CAUSA
¿Qué?	El desempeño laboral bajo de los funcionarios expuestos a altos niveles de estrés laboral	EFFECTO=PROBLEMA
¿Quién?	Los servidores de la Dirección de Administración de Recursos Humanos del MRECI	POBLACION
¿Cuáles?	Los 35 servidores de la DARH	POBLACION
¿Dónde?	Trabajan en el MRECI	DELIMITACION GEOGRAFICA

Entonces el.



Objetivos.

General.

- Diagnosticar los niveles de estrés laboral en los servidores de la Dirección de Administración de Recursos Humanos del Ministerio de Relaciones Exteriores Comercio e Integración y su influencia en el desempeño laboral.

Específicos.

- Identificar el estrés laboral de los funcionarios de la DARH mediante la aplicación de un test diseñado para dicho propósito.
- Evaluar el desempeño laboral de los funcionarios
- Establecer la posible relación entre el estrés laboral y el desempeño.
- Establecer y recomendar estrategias para minimizar los niveles de estrés en la Dirección de Administración de Recursos Humanos del MRECI

Justificación e Importancia.

Este trabajo de investigación describirá la problemática en cuanto al desempeño laboral dentro de la institución lo cual afecta tanto en las instituciones públicas como en las empresas privadas y está en ambos casos un bajo rendimiento laboral afecta a la consecución de los objetivos o la misión de la organización.

El estrés laboral es ciertamente hoy en día uno de los problemas que ataca frecuentemente a los trabajadores de las empresas, es decir, es la enfermedad del nuevo siglo debido a los avances tecnológicos y al cambio en la nueva administración. Justamente para tratar este problema se ha empezado a diagnosticarlo.

La presencia del estrés laboral en los trabajadores dentro de las instituciones acarrea una serie de problemas que no son solo afecta la organización sino también afecta la salud de la persona que lo padece, en cuanto a la organización esta se verá afectada justamente por el bajo desempeño laboral evidenciado en la improductividad, objetivos institucionales sin cumplir desencadenando el desprestigio de la institución.

Por otro lado, el desempeño laboral que se espera de los trabajadores dentro de las organizaciones ya sean instituciones públicas o privadas, debe estar en su mayoría entre las categorías de muy buena a excelente principalmente en las empresas públicas ya que estas Instituciones están dirigidas a la atención ciudadana.

Dentro del desempeño laboral, juega roles muy importantes, ciertos factores como la presencia de riesgos psicosociales, ya que al existir estos componentes en el ambiente en el que se desarrolla el trabajador éste no estará a gusto o motivado, por el contrario se encontrará en una situación en la que el trabajo se le torne un fastidio disminuyendo así el nivel de desempeño.

Una vez explicado todo esto, se muestra la razón y la importancia de la investigación que se ha planteado, ya que al tratarse de una investigación correlacional se arrojará datos estadísticos comprobados para determinar la relación e influencia ante estas variables estrés laboral y del desempeño laboral.

MARCO TEÓRICO

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Teoría bifactorial de Herzberg. -Este autor muestra que existen dos factores que conllevan a la satisfacción e insatisfacción dentro del trabajo estos factores son:

1. En factor motivacional también conocido como factores intrínsecos que se encuentra relacionado estrechamente con el éxito, el reconocimiento la motivación y la responsabilidad del trabajador al momento de desempeñar sus actividades o en el trabajo.

Estos factores involucran los sentimientos que poseen los trabajadores en relación al desarrollo personal, al reconocimiento laboral, a la autorrealización, al crecimiento y la responsabilidad en el puesto de trabajo.

2. El factor higiénico también conocido como factor extrínseco que se encuentra relacionado directamente con la insatisfacción laboral en estos factores se pueden enumerar ciertos elementos como las políticas organizacionales, la dirección y la supervisión de los procesos, las relaciones entre trabajadores y, las condiciones de trabajo.

Estos factores al estar relacionados directamente con el ambiente de trabajo abarcan las condiciones en las que se desempeñan, por tanto, aquí podemos ubicar al estrés laboral el cual abarca también los factores citados en primera instancia. La teoría planteada señala la relación directa que existe entre la satisfacción y la productividad.

CAPITULO I

1.1.- FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIALES.

En la actualidad ha mejorado considerablemente la forma de vivir del ser humano abarcando distintos aspectos sean estos familiares, sociales y laborales, por esta razón es que los factores de riesgo psicosociales influyen de una manera más directa en la salud de las personas mediante diversos mecanismos psicológicos como también fisiológicos.

Razón por la cual se considera a los factores de riesgo psicosociales como aquellos aspectos inherentes de la organización, es decir que se encuentran dentro de la naturaleza misma de la institución, como la razón de ser de la institución, la determinación de procesos dentro de la empresa, la designación de actividades, etc. Es decir, a la interrelación existente entre el trabajador y el medio ambiente, satisfacción y las condiciones de trabajo a las que se encuentran expuestos.

En referencia a lo expuesto anteriormente se puede decir que los factores de riesgo psicosocial están o se encuentran presente en aquellas instituciones que se consideran como disfuncionales, es decir, que sus procesos no se encuentran muy bien definidos, las funciones no se encuentran distribuidas de una manera equitativa, malas relaciones con los compañeros de trabajo, etc.

Al existir una disfuncionalidad dentro de la institución el trabajador se verá afectado causando en él, el llamado estrés laboral, lo que puede ocasionar problemas psicofisiológicos, enfermedades laborales y por ende, el rendimiento laboral disminuirá considerablemente afectando la razón de ser de la empresa.

Es importante mencionar que se consideran como factores de riesgo psicosociales a aquellos síntomas intralaborales dentro de los cuales engloba a los factores que se encuentran dentro de la organización como: ambigüedad del rol, conflicto del rol, relaciones interpersonales, cohesión de grupo, factores de riesgo físicos, estilos de liderazgo, manejo de conflictos etc. Como también aquellos factores considerados como extralaborales, los cuales son los que se encuentran fuera del trabajo como los aspectos

sociales (delincuencia), factores económicos, relaciones con la familia, distancia existente entre el lugar de residencia y el lugar de trabajo.

1.2.- Tipos de factores de riesgo psicosociales.

Los factores de riesgo psicosociales tienen un sin número de clasificaciones, pero para nuestro estudio se tomarán en cuenta los más importantes y los que causan estrés laboral en una forma reiterativa, siendo estos: los factores de riesgo psicosociales dentro del trabajo en el entorno psicosocial / organizacional tenemos:

ENTORNO PSICOSOCIAL DE LA ORGANIZACIÓN
ALTAS EXIGENCIAS PSICOLÓGICAS
BAJO CONTROL SOBRE EL CONTENIDO DEL TRABAJO
BAJO APOYO SOCIAL
ESCASEZ DE RECOMPENSA
NOTABLE ESFUERZO EMOCIONAL

Altas exigencias psicológicas.- Este tipo de factor de riesgo psicosocial se refiere a la relación que existe entre el volumen de trabajo, la cantidad del mismo y el tiempo disponible para realizarlo, debido a esta relación se puede considerar que mientras el tiempo es insuficiente, las exigencias son más altas presentando así un ritmo de trabajo rápido, mostrando la imposibilidad del trabajador de llevar el trabajo día a día o a su vez acumulándolo. A este tipo de factor se lo denomina exigencias psicológicas cuantitativas. Por otro lado el factor cualitativo es aquella exigencia que se refiere a ciertos aspectos como la dificultad de llevar a cabo una tarea es decir la complejidad que amerita un trabajo y para la cual el trabajador no se encuentra totalmente capacitado.

Bajo control sobre el contenido del trabajo.- Se refiere al nivel de responsabilidad y autonomía que posee el trabajador para planificar y ejecutar los procedimientos para llevar a cabo su trabajo ya que al ser un trabajo monótono el trabajador perderá interés y su iniciativa irá cambiando; no todas las personas toman ciertas actividades de la misma forma ya que para algunas personas dichas actividades le parecerán llamativas y emocionantes para otras les causará fastidio el realizarlas.

Bajo apoyo social.- El apoyo social tiene dos dimensiones que son cantidad y calidad de una relación social, que abarca el apoyo que se recibe en el trabajo, es decir, hasta qué punto el trabajador recibe ayuda o puede contar con sus superiores o sus compañeros de trabajo para cumplir los objetivos laborales trazados.

Escasez de recompensas.- Al mencionar recompensa se da lugar a la interpretación de la equidad entre el trabajo realizado, la estima y el salario. Al existir un trabajo demasiado exhaustivo y una recompensa minúscula el trabajador considerará o tomará una postura de que su trabajo no es bien valorado entrando así en un estado de inadaptación.

Notable esfuerzo emocional.- Son aquellos factores que afectan directamente a los sentimientos del trabajador, relacionado claramente a la capacidad que se tiene para comprender las situaciones con otras personas las cuales también tienen emociones y sentimientos.

Este tipo de esfuerzos emocionales son mucho más frecuentes en aquellos trabajos que están destinados al contacto frecuente con otras personas, usuarios y clientes.

1.3.- Definición de estrés.

La palabra estrés proviene del griego stringere que quiere decir provocar tensión. Esta palabra es utilizada por primera vez en el siglo XVI, de aquí en adelante se ha conocido de diversos modos, teniendo así. stress, stresse, strest, se lo conocía así en varios textos ingleses.

A mediados del siglo XIX Claude Bernard un filósofo francés señaló que los cambios que se producen en el ambiente pueden llegar a alterar el organismo de la persona, llegando a la conclusión que el equilibrio del organismo de la persona se ve sometido a disfunciones por someterse al estrés.

Walter Cannon en el año de 1920, dirige una investigación hacia las reacciones específicas para mantener el equilibrio interno en situaciones de emergencia, lo que más tarde se convertiría en el primer concepto de estrés que se utilizaba, por otro lado el doctor Hans Selye de la Universidad de Montreal endocrinólogo realiza importantes aportaciones

mediante investigaciones las cuales son las más significativas para el estudio del estrés las cuales se utilizan hasta la actualidad para iniciar con los estudios sobre este tema.

El estrés es considerado como la interacción que existe entre el organismo del trabajador y el medio ambiente en el que se desempeña el mismo, queriendo decir con esto que el organismo del ser humano como también el medio ambiente laboral pueden constituirse como las propiedades físicas de los mismos organismos que constituyen el ambiente laboral.

Varios autores a pesar de que hablan de estrés lo denominan de varias formas como; presión angustia, tensión etc.; que posee el trabajador existiendo así un problema de términos utilizados, lo que muchas veces puede causar confusión.

1.4.- Causas del Estrés.

Podemos comprobar que existen innumerables agentes tanto internos como externos que provocan en el ser humano una situación de estrés, por lo general son factores sociales (trabajo- familia) seguidos de los factores químicos (drogas), y los factores biológicos (enfermedades del ser humano).

Factores sociales.

Los seres humanos tenemos una tendencia al cambio para lo cual las personas tienen la capacidad de reaccionar tanto a situaciones cotidianas de nuestro diario vivir como a situaciones inesperadas; ¿pero qué pasa cuando nuestra personalidad no es capaz de resolver problemas y adaptarse a resultados que no son necesariamente los esperados? ya que todos tenemos diferentes personalidades y puntos de vista de una misma situación, es aquí donde entramos en un contexto de estrés.

Factores químicos.

Estos factores se pueden dar desde un pequeño desinfectante hasta el uso de drogas (alcohol, farmacéuticos, y tabaco) afectando así al diario vivir generando malestar y alteraciones en el comportamiento cotidiano del ser humano. El uso desmedido de alcohol hace que la persona viva alterada y reaccione de una manera agresiva ante una situación.

Por otra parte una alimentación desmedida lleva a que el organismo trabaje más de lo normal generando así cambios físicos cerebrales como el insomnio, llanto, y depresión.

El cuerpo intentará revertir naturalmente estas situaciones provocadas por los factores químicos que al no ser controlados generan ya una situación de estrés.

Factores biológicos.

Con el paso del tiempo el cuerpo humano empieza a vivir situaciones de desgaste, es decir, ya no realiza las actividades cotidianas con la misma agilidad e interés generando así que la homeostasis interna esté en peligro por el sobre esfuerzo que hace para cumplir una actividad.

Principales causas de estrés en el trabajo.

Las causas más comunes del estrés en el trabajo son:

- La sobre carga de trabajo.- La mala distribución de tareas genera que muchas personas estén saturadas de actividades y otras no tengan trabajo llegando incluso aburrirse, algo que es muy cotidiano por la falta de un estudio de carga laboral a cada departamento. Pueden existir también recortes de personal para quedarse solo con el personal aparentemente calificado al cual se le asigna actividades de otros aparte de las cotidianas de su trabajo.
- Supervisores difíciles.- Existen diferentes tipos de liderazgo por lo tanto también diferentes jefes, es por eso que existen supervisores que piensan que la clave del éxito está en un trabajo bajo presión sin tomar en cuenta que no todas las personas realizan mejor sus actividades bajo este modelo, generando efectos contradictorios como temor, actividades mal realizadas por la presión y el poco tiempo que se da a las mismas, creando así una brecha entre el supervisor o jefe y el trabajador siendo esta una de las causas más comunes para la rotación de personal.
- Equipo de trabajo negativo.- Si en un proceso está implantada la desconfianza, la falta de cohesión de grupo, el egoísmo y rivalidad entre compañeros de trabajo esto generará un ambiente negativo donde no se trabaja por un objetivo en común, por el contrario cada quien trabaja por sus objetivos individuales dando como resultado que

las actividades que desempeñan no tengan un efecto positivo, sino más bien sean las que generen más conflictos entre los mismos.

- **Baja autoestima.-** Está relacionada con el temor al fracaso. El miedo a que sea desvinculado de la institución; esto ocurre por la baja autoestima del trabajador llevándolo a un pensamiento negativo donde todo lo que él realiza piensa que está mal y que no aporta nada en su lugar de trabajo, teniendo miedo al cambio por su actitud de derrota.
- **La incertidumbre de estabilidad laboral (particularmente en el sector público).-** Los contratos ocasionales tienen una duración máxima de 24 meses, por lo cual el funcionario durante el año fiscal que dura su contrato vive en una constante incertidumbre de saber si continua o no en la Institución.
- **Falta de reconocimiento.-** El trabajador necesita un continuo estímulo o reconocimiento a las actividades que realiza, no necesariamente económicos, sino más bien de una palabra de aliento que demuestre que está haciendo bien las cosas, esto motivará al trabajador llevándolo a que cumpla sus actividades con mucho más entusiasmo.
- **La falta de comunicación.-** Esta produce aislamiento físico y mental generando un ambiente de trabajo poco agradable donde incluso ni siquiera se conoce a todo el equipo de trabajo.

1.5.- Tipos de estrés

Cada persona o trabajador dependiendo de su organismo responde de diferente forma al estrés, por lo cual, se puede clasificarlo de la siguiente forma:

Estrés agudo

Este tipo de estrés surge ante una agresión violenta, esta puede ser física o emocional, siendo el que menos daño puede causar al sistema nervioso. Nace de las exigencias o imposiciones y de las presiones del pasado reciente y los requerimientos y presiones anticipados del futuro que está por llegar.

Tenemos como síntomas más comunes.

- Una combinación de enojo con ansiedad que genera en el individuo un malestar de concluir con la actividad que está realizando sin importar los resultados.
- Se genera dolores musculares por la tensión en que la que se encuentra el trabajador, presentando molestias de cuello, desgarro musculares etc.
- Problemas estomacales como gases, problemas intestinales como estreñimiento y flatulencia.
- Sobreexcitación, aumento de ritmo cardíaco, transpiraciones incluso insomnio.

Estrés agudo episódico.

Este tipo de estrés se da en personas que viven día a día bajo presión continua, asumiendo muchas responsabilidades a la vez, lo que genera una sobre carga mental teniendo tanto trabajo que no pueden organizarse y distribuir tiempos donde debe recrearse y tener una convivencia familiar y una vida social normal, ya que muchas de las veces los trabajadores se encuentran centrados todo el tiempo en el que deberán hacer y lo que no podrán hacer.

Una característica común es de este tipo de estrés es el mal carácter y la irritabilidad de la persona, siempre se encuentran agresivos y tienden a tener reacciones negativas ante los hechos que no salen como se lo tenía programado, es aquí donde empiezan a tener temor a que se acabe el fin de semana y se acerque el inicio de semana ya que comienza el trabajo a volverse un lugar hostil y estresante.

Se genera una carga negativa con pesimismo a cada acontecimiento que está por venir, el mundo laboral es un lugar poco gratificante en donde lo negativo y lo malo esta siempre por suceder volviéndose tensos ansiosos y deprimidos.

Los síntomas más frecuentes son:

- Dolores intensos de cabeza acompañado con pocas horas de sueño incluso, no poseen un descanso óptimo ya que hasta en las horas de sueño están en las actividades laborales.
- Problemas cardíacos.

Generalmente el estrés episódico ataca a las personas que tiene una vida caóticamente desordenada. Esas personas que quieren hacerlo todo pero al final terminan haciendo nada.

Estrés crónico.

Es un estrés agotador que día a día va acabando con el entorno social familiar y laboral de la persona que lo padece, destruyendo así la vida, el cuerpo, y la mente agotando y deteriorando de una manera paulatina o a largo plazo la vida del ser humano.

El estrés crónico surge cuando la persona es demasiado negativa, en todo lo que hace nunca encuentra una salida o solución positiva a un acontecimiento, es un estrés de exigencias y presiones que se convierten eternos e interminables, donde la esperanza de que ocurra algo bueno o positivo es nula abandonando así cualquier solución a un problema.

La diferencia con el estrés agudo es que la persona se da cuenta que algo está sucediendo a diferencia del crónico ya que es una situación vieja que esta acarreada por mucho tiempo que incluso se comienza a sentir como una situación cómoda, ejemplo la violencia familiar.

El estrés crónico lleva a la persona a ver que no existe una salida y si la hay es el suicidio incluso llevando al cáncer. Las personas se desgastan hasta llegar a una crisis final nerviosa siendo, está a largo plazo debido a que los recursos físicos y mentales fueron consumidos. Este estrés es difícil de tratar ya que la persona muestra rechazo a cualquier tratamiento para mejorar esta conducta.

Su clasificación puede ser de la siguiente manera:

- En base al tiempo.
- En base a la intensidad.
- En base al afecto.

En base al tiempo.

Estrés temporal.- Es el más común de los tipos de estrés; se encuentra caracterizado por pequeñas dosis, es decir en periodos de tiempos cortos, se encuentra caracterizado ya que la

persona presenta estados de ánimo cambiantes, dolores de cabeza como también dolores musculares pero este tipo de estrés desaparece sin causar mayor daño o consecuencia.

Estrés permanente.- Por otro lado este tipo de estrés es aquel en el que la persona se encuentra en su diario habituar y que son de condiciones sumamente estresantes que se caracterizan por ser o tener grandes y continuas preocupaciones pudiendo afectar a la persona con padecimientos médicos bastantes severos.

En base a la intensidad.

Estrés ligero.- Este tipo de estrés es aquel que no ocasionan mayores problemas con respecto a sus efectos fisiológicos o psicológicos y es de fácil solución.

Estrés grave.- Este tipo de estrés es aquel cuyos efectos pueden llegar a que la persona presente problemas fisiológicos o psicológicos y del cual su solución no es tan fácil como en el caso anterior.

En base al efecto.

Estrés.- Es conocido también como estrés positivo y sus efectos sobre el trabajador o sobre la persona no causa ningún tipo de desequilibrio fisiológico o psicológico. Por otro lado este tipo de estrés incrementa la salud, la vitalidad y la energía facilitando así una buena toma de decisiones, desarrollar la iniciativa dando una visión de la vida como una experiencia única y valiosa.

Distrés.- O también conocido como el estrés negativo o desagradable, haciendo que las personas desarrollen una presión por encima del necesario de acuerdo a la carga. Además este tipo de estrés está cargado de desequilibrios fisiológicos y psicológicos.

1.6.- Consecuencias del estrés laboral

Las consecuencias se la pueden notar a nivel:

Individual.

- Síntomas.

1. Irritabilidad y mal humor.- Se manifiesta mediante el pesimismo, ven todo lo de su alrededor con mala gana, tienen una negatividad proyectada a lo que aún no acontece, todo les molesta son agitados y molestos por cosas sencillas que no salen bien.
 2. Absentismo familiar.- Es un síntoma que se da cuando el trabajo se ha apoderado de la persona dejando de lado su rol familiar, llevando problemas y trabajo a la casa, teniendo como consecuencia un hogar disfuncional donde los padres se centran más en el trabajo y ocupan sus horas familiares para seguir trabajando.
 3. Trastornos del sueño.- Debemos tomar en cuenta que el descanso debe ser de 6 a 8 horas diarias, pero cuando se empieza disminuir estas horas y a ocuparlas en resolver asuntos que quedaron pendientes en el día de trabajo es cuando se evidencia una alteración, influenciando así en el funcionamiento mental, físico y emocional del individuo.
 4. Consumo de estimulantes .- Este consumo se viene a dar por el decaimiento físico y mental que tiene la persona que está sujeta a trabajar más de lo normal, el consumo de estos estimulantes genera una sensación temporal de exaltación y de ánimo, insomnio y vigor, pero el abuso de consumo de estas sustancias genera ansiedad comportamientos agresivos e irritabilidad.
 5. Automedicación.- Consiste en el uso irracional de medicamentos que no han sido recetados por un especialista, el abuso de esto genera una dependencia en el cuerpo, por lo general toman pastillas antidepresivas y pastillas para dormir.
- Vulnerabilidad a enfermar.
1. Trastornos ansio-depresivos.- Es un sufrimiento tanto de ansiedad y depresión pero ninguno de los dos es más predominante que el otro, por lo cual no se pueden tratar individualmente, lo que genera que el individuo sea variable y tenga diferentes reacciones sobre una misma situación.
 2. Hipertensión arterial.- Es un incremento continuo de la presión, que en conjunto con una vida sedentaria, y el consumo excesivo de estimulantes pueden ser una combinación fatal que podría conllevar a problemas de infarto.
 3. Úlcera.- Es una lesión o llaga abierta en la piel, se da por el malgenio y/o la frustración exagerada de la persona que conjuntamente con el estrés desencadenan estas lesiones en la piel.

4. Cardiopatías.- Es una enfermedad cardiovascular propiamente de las estructuras del corazón que van concatenadas con el uso de estimulantes y la mala alimentación que se da por el estrés que existe en el trabajo.

- Organizacionales.

Absentismo.- Es el rompimiento implícito entre el empleado (obligaciones) y la organización (responsabilidades), el lugar de trabajo se vuelve tan frustrante por la sobrecarga de trabajo o la nula carga de trabajo, que el trabajador abandona su puesto dejando de lado las actividades que debe cumplir y ya no valora lo que hace y piensa que él no es útil para la organización. Un aspecto positivo del absentismo laboral es descubrir el potencial disponible en la empresa ante los retos imprevistos que fueron dejados por la otra persona.

Inhibición.- Es el freno que impide a la persona que desarrolle y aporte sus ideas y se sienta frustrado y piense que no tiene competencias para el trabajo que está realizando, como ya no existe una intervención en las actividades laborales el sujeto deja construir y de aportar su conocimiento.

Resistencia al cambio.- Se da generalmente por la ignorancia o desconocimiento de algo nuevo, cualquier tipo de cambio en la organización genera un impacto y si la persona no está capacitada para sus nuevas funciones juzga negativamente sus nuevas actividades.

También existe el temor al “no poder” debido a ser un proceso nuevo, no saben específicamente lo que tienen que hacer y piensan que si lo hacen mal esto acarrearía una sanción incluso la desvinculación de la organización.

Y por último el “no querer”, el sujeto sistematiza sus actividades y como ya las ejecuta de una manera cotidiana se resiste a cambiar. Esto puede ser por los vínculos amistosos que tiene y se considera indispensable e irremplazable en el puesto que desempeña.

Falta de creatividad.- Cuando el pensamiento y la imaginación de una persona se han perdido por la rutina que genera un trabajo, la generación de ideas nuevas se produce con dificultad.

Accidentabilidad.- Las condiciones de trabajo han sido durante mucho tiempo la causa directa o indirecta de la muerte o invalidez parcial o total de un trabajador. Los accidentes de trabajo se producen, en cierta parte, por la falta de conciencia y conocimiento del equipo de protección personal que debe usar para realizar sus actividades, el trabajador considera que conoce tanto el proceso que realiza que no toma en cuenta que así lo domine siempre hay el riesgo de que ocurra un accidente laboral.

Baja productividad.- Se da por distintos factores entre los más importantes están maquinaria que no está en buen estado, mala inducción al personal nuevo, desconocimiento del proceso que ejecuta el trabajador, instalaciones en mal estado, ausencias y ociosidad entre otras.

Dificultad para trabajar o relacionarse en grupo.- Esta se da por las malas relaciones interpersonales que se tiene con el equipo de trabajo, las diferencias de criterios personales, y/o el egoísmo entre compañeros.

CAPITULO II

2.1 DESEMPEÑO LABORAL.

El desempeño laboral conocido también como rendimiento laboral, es el resultado de las evaluaciones del desempeño que se realizan en cada una de las empresas, por tal razón, no es más que el resultado de la gestión que se encuentra desempeñando el trabajador dado en un valor numérico.

2.2.- Evaluación del desempeño.

Es el conjunto de procedimientos, sistemáticos y libre de cualquier arbitrariedad, que están destinados a la evaluación de factores determinados por las metodologías planteadas, orientadas a la evaluación del rendimiento de cada uno de los trabajadores. Para este fin se utilizan varias metodologías.

2.3.- Metodología aplicada

1. La evaluación se fundamentará en indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión encaminados a impulsar la consecución de fines y propósitos institucionales, el desarrollo de los servidores públicos y el mejoramiento continuo de la calidad del Servicio Público.
2. La evaluación de los Servidores Públicos estará orientada hacia el cumplimiento de objetivos, planes, programas o proyectos, para lo cual, se debe interrelacionar los resultados esperados en cada unidad o proceso interno, procediendo con justicia, imparcialidad y objetividad
3. Los Jefes inmediatos establecerán el nivel óptimo del desempeño (efectividad) en coordinación con la Dirección de Administración de Recursos Humanos, el que debe estar alineado a los objetivos estratégicos de la Institución (perspectiva Institucional)y productos y/o servicios de cada unidad o procesos internos (evaluación de gestión)
4. Los Jefes inmediatos deberán generar mediante entrevista con el evaluado, el espacio de participación que permita validar correctamente las actividades esenciales, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos con sus respectivos indicadores y metas.

5. La evaluación se la realizará a todo el personal que se encuentra bajo Contratos de Servicios Ocasionales, Nombramientos LOSEP, Personal Auxiliar Servicio Exterior, Personal Diplomático de la LOSEP y Personal bajo el Código del Trabajo.
6. Las evaluaciones parciales a realizarse no tendrán una fase de apelación, la evaluación final que se realizará en el mes de diciembre será la única apelable.
7. La ejecución de cada evaluación debe realizarse con cada servidor a manera de feedback.

2.4.- Descripción del proceso de Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño tiene tres factores fundamentales de análisis los mismos que tienen un peso de acuerdo a su nivel de importancia estos son los siguientes:

Factores de Evaluación	Porcentaje
4.1 Indicadores de Gestión del puesto	60%
4.2 Conocimientos	8%
4.3 Competencias	32%

A continuación se detalla cada uno de estos factores.

2.4.1.- Indicadores de gestión del puesto (peso 60%).

a. Establecimiento de periodo de evaluación:

En la Dirección de Administración de Recursos Humanos se establecido internamente que las evaluaciones parciales del personal se deben realizar cuatrimestralmente en los meses de mayo, septiembre y enero, la evaluación será específicamente de la gestión realizada en el periodo a evaluarse.

b. Establecimiento de actividades esenciales, procesos, proyectos e indicadores.

El Jefe Inmediato luego de haber definido los procesos deberá describir las actividades estratégicas para la consecución del objetivo y designar un ejecutor de cada actividad y el “indicador” por cada una de ellas.

Debido a la metodología y formato utilizado el indicado debe tener la siguiente estructura básica:

EJECUTADO/PLANIFICADO O REQUERIDO= RESULTADO OBTENIDO

El Jefe inmediato con la información levantada deberá definir las actividades de cada colaborador en función al producto resultante.

Estas actividades deberán ingresarse en la columna “descripción de actividades” procurando que las mismas no superen las cinco actividades esenciales.

FACTOR 1: EVALUACION DE ACTIVIDADES DEL PUESTO 60%					
Descripción de actividades	Descripción del Indicador	EJECUCION DE TRABAJOS DENTRO DE LOS PLAZOS ESTABLECIDOS		ESTÁNDAR DE CALIDAD DESARROLLADO	Ingrese el porcentaje de cumplimiento cuatrimestral de Evaluación Cuantitativa de gestión del Departamento
		Cantidad de Trabajo realizado dentro del plazo o periodo evaluado	Total de trabajos esperados para el periodo evaluado según meta establecida	Calidad en escala cualitativa	
Ejecución de la evaluación del desempeño	# de personas evaluadas/ # de personas a evaluar	300	1500	Excelente	100%

c. Establecimiento de metas

El Jefe Inmediato deberá definir la meta de cada actividad la misma debe ser ingresada de manera numérica en la fila “*Total de trabajo esperado en el periodo evaluado según la meta establecida*” la meta debe ser previamente establecida al principio de cada periodo a evaluarse de manera que el funcionario o servidor tenga conocimiento de cómo será evaluado.

FACTOR 1: EVALUACIÓN DE ACTIVIDADES DEL PUESTO 60%					
Descripción de actividades	Descripción del Indicador	EJECUCION DE TRABAJOS DENTRO DE LOS PLAZOS ESTABLECIDOS		ESTÁNDAR DE CALIDAD DESARROLLADO	Ingrese el porcentaje de cumplimiento cuatrimestral de Evaluación Cuantitativa de gestión del Departamento
		Cantidad de Trabajo realizado dentro del plazo o periodo evaluado	Total de trabajos esperados para el periodo evaluado según meta establecida	Calidad en escala cualitativa	
Ejecución de la evaluación del desempeño	# de personas evaluadas/ # de personas a evaluar	300	1500	Excelente	100%
Calificación del funcionario en evaluación de las actividades del puesto					41%

d. Definición de cantidad y calidad de trabajo realizado

El Jefe Inmediato iniciará la evaluación del servidor o funcionario ingresando en la casilla “Cantidad del trabajo realizado dentro del plazo o periodo evaluado” el número de trámites o tareas realizadas en referencia a la meta propuesta anteriormente.

FACTOR 1: EVALUACIÓN DE ACTIVIDADES DEL PUESTO 60%					
Descripción de actividades	Descripción del Indicador	EJECUCION DE TRABAJOS DENTRO DE LOS PLAZOS ESTABLECIDOS		ESTÁNDAR DE CALIDAD DESARROLLADO	Ingrese el porcentaje de cumplimiento cuatrimestral de Evaluación Cuantitativa de gestión del Departamento
		Cantidad de Trabajo realizado dentro del plazo o periodo evaluado	Total de trabajos esperados para el periodo evaluado según meta establecida	Calidad en escala cualitativa	
Ejecución de la evaluación del desempeño	# de personas evaluadas/ # de personas a evaluar	300	1500	Excelente	100%
Calificación del funcionario en evaluación de las actividades del puesto					41%

Luego de haber ingresado el valor de lo ejecutado el evaluador deberá calificar la CALIDAD de la actividad realizada, para ello deberá tomar en cuenta la siguiente definición:

Calidad.- Es el grado en que un conjunto de características inherentes cumplen con los requisitos (ISO 9000)

Es decir para considerar que una actividad tiene calidad debe:

- Superar las expectativas del usuario.
- Cumplir con las especificaciones requeridas
- Cerrar el ciclo del proceso
- Cumplir en el tiempo establecido

La calidad de las actividades debe ser medida de manera cualitativa a través de la siguiente escala:

- Excelente
- Muy buena
- Buena
- Regular
- Mala
- Nula

Evaluación de gestión

El Jefe inmediato deberá colocar la calificación entregada por la Coordinación de Planificación en relación a la gestión realizada por el departamento en el casillero: “Ingrese el porcentaje de cumplimiento cuatrimestral de la Evaluación cuantitativa de gestión del departamento”:

FACTOR 1: EVALUACION DE ACTIVIDADES DEL PUESTO 60%					
Descripción de actividades	Descripción del Indicador	EJECUCION DE TRABAJOS DENTRO DE LOS PLAZOS ESTABLECIDOS		ESTÁNDAR DE CALIDAD DESARROLLADO	Ingrese el porcentaje de cumplimiento cuatrimestral de Evaluación Cuantitativa de gestión del Departamento
		Cantidad de Trabajo realizado dentro del plazo o periodo evaluado	Total de trabajos esperados para el periodo evaluado según meta establecida	Calidad en escala cualitativa	
Ejecución de la evaluación del desempeño	# de personas evaluadas/ # de personas a evaluar	300	1500	Excelente	100%
Calificación del funcionario en evaluación de las actividades del puesto					41%

Al finalizar esta primera fase habrán sido evaluados tres parámetros:

FACTOR 1: EVALUACION DE ACTIVIDADES DEL PUESTO 60%					
Descripción de actividades	Descripción del Indicador	EJECUCION DE TRABAJOS DENTRO DE LOS PLAZOS ESTABLECIDOS		ESTÁNDAR DE CALIDAD DESARROLLADO	Ingrese el porcentaje de cumplimiento cuatrimestral de Evaluación Cuantitativa de gestión del Departamento
		Cantidad de Trabajo realizado dentro del plazo o periodo evaluado	Total de trabajos esperados para el periodo evaluado según meta establecida	Calidad en escala cualitativa	
Ejecución de la evaluación del desempeño	# de personas evaluadas/ # de personas a evaluar	300	1500	Excelente	100%
Calificación del funcionario en evaluación de las actividades del puesto					41%

Luego de finalizar el primer Factor se deberá pasar al siguiente:

3.4.2.- Evaluación de conocimientos (peso 8%).

FACTOR 2: EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS 8%		
# Conocimientos:	1	8%
LOSE		Nivel de Conocimiento 5 Sobresaliente
Total Conocimientos:		8%

En este segundo factor el jefe inmediato deberá colocar en la columna izquierda cuales son los conocimientos indispensables para el desempeño de las funciones del servidor y calificará en la última columna cada conocimiento de acuerdo al nivel de bajo la siguiente escala:

Nivel de conocimiento	
5	Sobresaliente
4	Muy bueno
3	Bueno
2	Regular
1	Insuficiente

2.4.3.- Evaluación de competencias (peso 32%)

a) Competencias técnicas del puesto (8%)

El Jefe inmediato deberá calificar las competencias técnicas de la persona evaluada las cuales influyen directamente en el desempeño óptimo del puesto, para ello se debe seguir los siguientes pasos:

Seleccionar el Grupo en el cual se encuentra el servidor o funcionario de acuerdo al rol del puesto en el que desempeña:

Grupos	Rol
Grupo 1	Operativo
Grupo 2	Administrativo
Grupo 3	Lideres
Grupo 4	Nivel Jerárquico Superior

Cada uno de estos grupos tiene un paquete de cargos y competencias técnicas, usted deberá seleccionar simplemente el grupo al que pertenece el cargo en el listado y automáticamente se desplegarán las competencias técnicas correspondientes en la parte inferior lado izquierdo

# Competencias: 5 8% SELECCIONE ROL: Grupo3				
DESTREZAS	Relevancia	Comportamiento Observable	Nivel de Desarrollo	
Pensamiento Analítico	Alta	Realiza análisis extremadamente complejos, organizando y secuenciando un problema o situación, estableciendo causas de hecho, o varias consecuencias de acción. Anticipa los	5	Altamente Desarrollada
Pensamiento Crítico	Alta	Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de leyes, reglamentos, normas, sistemas y otros, aplicando la lógica.	5	Altamente Desarrollada
Pensamiento Conceptual	Media	Analiza situaciones presentes utilizando los conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia. Utiliza y adapta los conceptos o principios adquiridos para solucionar problemas	5	Altamente Desarrollada
Expresión Escrita	Baja	Escribir documentos sencillos en forma clara y concisa. Ejemplo (memorando)	5	Altamente Desarrollada
Planificación y gestión	Alta	Anticipa los puntos críticos de una situación o problema, desarrollando estrategias a largo plazo, acciones de control, mecanismos de coordinación y verificando información para la	5	Altamente Desarrollada
Total Competencias Técnicas del Puesto :				8%

A continuación se detalla los cargos y competencias de cada grupo:

Grupo 1: (Operativo)

CARGOS	COMPETENCIAS TÉCNICAS
Mensajeros	<p>Mantenimiento de Equipos, Reparación, Comprensión Oral, Comprobación, Detección de averías</p>
Auxiliares de Servicio	
Conserje	
Asistente	
Chofer	
SPS 1	
SPS 2	
SPA 1	
SPA 2	
SPA 3	
SPA 4	

Grupo 2: (Administrativo)

CARGOS	COMPETENCIAS TÉCNICAS
Canciller 4	Organización de la Información, Expresión escrita, Expresión Oral, Habilidad Analítica, Compresión Oral
Canciller 3	
Tercer Secretario	
SPU 1	
SPU 2	
SPU 3	
SPU 4	
SPU 5	

Grupo 3: (Lideres)

CARGOS	COMPETENCIAS TÉCNICAS
Canciller 2	Pensamiento Analítico, Pensamiento Crítico, Pensamiento Conceptual, Expresión Escrita, Planificación y gestión
Segundo Secretario	
Canciller 1	
Primer Secretario	
Canciller Mayor	
Oficial Mayor	
SPU 6	
SPU 7	

Grupo 4: (NJS)

CARGOS	COMPETENCIAS TÉCNICAS
Asesor 5	Planificación y Gestión, Pensamiento Analítico, Juicio y Toma de decisiones, Negociación, Habilidades mediáticas
Ministro	
Director Técnico de Área	
Asesor 4	
Embajador	
Asesor 3	
Coordinador Zonal	
Asesor 2	
Coordinador General	
Viceministros	

Luego de seleccionado el grupo, se debe definir cuál es la relevancia de la competencia en el puesto de acuerdo a los comportamientos observables detallados en la segunda fila.

# Competencias: 5 8% SELECCIONE ROL: Grupo3				
DESTREZAS	Relevancia	Comportamiento Observable	Nivel de Desarrollo	
Pensamiento Analítico	Alta	Realiza análisis extremadamente complejos, organizando y secuenciando un problema o situación, estableciendo causas de hecho, o varias consecuencias de acción. Anticipa los	5	Altamente Desarrollada
Pensamiento Crítico	Alta	Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de leyes, reglamentos, normas, sistemas y otros, aplicando la lógica.	5	Altamente Desarrollada
Pensamiento Conceptual	Media	Analiza situaciones presentes utilizando los conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia. Utiliza y adapta los conceptos o principios adquiridos para solucionar problemas	5	Altamente Desarrollada
Expresión Escrita	Baja	Escribir documentos sencillos en forma clara y concisa. Ejemplo (memorando)	5	Altamente Desarrollada
Planificación y gestión	Alta	Anticipa los puntos críticos de una situación o problema, desarrollando estrategias a largo plazo, acciones de control, mecanismos de coordinación y verificando información para la	5	Altamente Desarrollada
Total Competencias Técnicas del Puesto :			8%	

Finalmente el Jefe inmediato deberá calificar cada competencia técnica en la última fila del formulario de la siguiente manera:

# Competencias: 5 8% SELECCIONE ROL: Grupo3			
DESTREZAS	Relevancia	Comportamiento Observable	Nivel de Desarrollo
Pensamiento Analítico	Alta	Realiza análisis extremadamente complejos, organizando y secuenciando un problema o situación, estableciendo causas de hecho, o varias consecuencias de acción. Anticipa los	5 Altamente Desarrollada
Pensamiento Crítico	Alta	Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de leyes, reglamentos, normas, sistemas y otros, aplicando la lógica.	5 Altamente Desarrollada
Pensamiento Conceptual	Media	Analiza situaciones presentes utilizando los conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia. Utiliza y adapta los conceptos o principios adquiridos para solucionar problemas	5 Altamente Desarrollada
Expresión Escrita	Baja	Escribir documentos sencillos en forma clara y concisa. Ejemplo (memorando)	5 Altamente Desarrollada
Planificación y gestión	Alta	Anticipa los puntos críticos de una situación o problema, desarrollando estrategias a largo plazo, acciones de control, mecanismos de coordinación y verificando información para la	5 Altamente Desarrollada
Total Competencias Técnicas del Puesto :			8%

b) Competencias universales (8%).

Debido a que las Competencias Universales del Ministerio de Relaciones Exteriores fueron definidas a través de talleres, simplemente usted debe seleccionar la relevancia de la competencia y calificar la frecuencia de la aplicación:

3.2 COMPETENCIAS UNIVERSALES # Competencias: 4 8%			
DESTREZA	Relevancia	Comportamiento Observable	Frecuencia de Aplicación
Adaptación al Cambio	Alta	Posee una alta capacidad para enfrentarse a situaciones cambiantes y innovadoras, conjugando con un gran dominio la estabilidad y versatilidad	5 Altamente desarrollada
Proactividad y dinamismo	Alta	Propone e impulsa planes y programas de mejora de clima de su área o equipo de trabajo. Es ejemplo de positivismo y dinamismo para los colaboradores.	5 Altamente desarrollada
Orientación al servicio	Baja	Mantiene una actitud de total disponibilidad con el cliente brindando más de lo que éste espera. Dedica tiempo a resolver la necesidad del cliente interno o externo ya sea en su propia	5 Altamente desarrollada
Orientación a Resultados y Calidad	Alta	Evalúa los resultados institucionales y fomenta una cultura de ejecución, optimización de recursos y búsqueda constante del exceder expectativas en cuanto a resultados y calidad.	5 Altamente desarrollada
Total Competencias Universales:			8%

c) Competencias esenciales (16%)

De la misma manera que en los factores anteriores se debe ingresar la relevancia de las competencias de Trabajo en Equipo e Iniciativa y calificar la frecuencia de aplicación en la última columna a lado derecho.

3.3 COMPETENCIAS ESENCIALES			16%	
DESCRIPCIÓN	RELEVANCIA	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	Frecuencia de Aplicación	
TRABAJO EN EQUIPO	Baja	Colabora con los demás miembros del equipo cumpliendo lo asignado. Cumple con las reglas comunes de trabajo establecidas internamente en un grupo. Solicita y/o presta ayuda cuando la circunstancia lo amerite	5	Altamente desarrollada
INICIATIVA	Media	Proporciona varios caminos alternos, para lograr mejor los resultados de su puesto de trabajo. Identifica mejoras en procesos, procedimientos, políticas, normas, productos y/o servicios. Muestra una actitud de crítica constructiva continua	5	Altamente desarrollada
LLENAR EL CAMPO DE LIDERAZGO, SOLO PARA QUIENES TENGAN SERVIDORES SUBORDINADOS BAJO SU RESPONSABILIDAD DE GESTIÓN.				
LIDERAZGO				
Total Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo:				16%

La competencia de liderazgo será evaluada solo para los cargos que están incluidos en el Grupo 3 (Administrativo) y Grupo 4 (Operativo).

2.5.- Resultados finales:

Funcionarios y Servidores de la LOSEP:

Debido a la Normativa del Ministerio de Relaciones Laborales y a la Norma técnica de Evaluación es necesario pasar a la hoja siguiente en el archivo de Excel al formulario EVAL 01 para imprimir las dos hojas de Excel la misma que serán enviadas a Recursos Humanos.

El resultado obtenido en las evaluaciones parciales servirá únicamente para un plan de desarrollo interno, con los resultados obtenidos en la evaluación final se realizará el respectivo plan de acción de acuerdo a la Norma técnica de Evaluación vigente.

Funcionarios y Servidores de la LOSE:

Debido a que la evaluación de cada servidor que está bajo la LOSE la realiza la comisión calificadora, la evaluación con este formulario solo aplicará para el porcentaje designado al informe del Jefe inmediato del 40% sobre el total de la evaluación, la calificación final sobre el porcentaje mencionado anteriormente se desplegará automáticamente al final de la evaluación.

Escalas de calificación:

Excelente.- Desempeño alto, con una calificación igual o superior a 90.5%

Muy Bueno.- Desempeño mejor de lo esperado, calificación comprendida entre 80.5% y 90.4%.

Satisfactorio.- Desempeño esperado, calificación que está comprendida entre el 70.5% y 80.4%.

Deficiente.- Desempeño bajo lo esperado, calificación comprendida entre el 60.50% y 70.4%.

Inaceptable.- Desempeño muy bajo a lo esperado, calificación inferior o igual a 60.4%.

FACTORES DE EVALUACIÓN COMISIÓN CALIFICADORA	
MERITOS DEL FUNCIONARIO	PUNTOS
Informe Superior Jerárquico	40
Comisión Calificadora	34
Preparación Profesional	7
Idioma Extranjero	12
Actividades Complementarias	10

Matriz de compromisos:

Esta herramienta sirve para planificar y estructurar un plan de acción con cada servidor o funcionario luego de realizar el proceso de evaluación del desempeño y finalizada la retroalimentación respectiva al funcionario, el Jefe inmediato debe proceder a completar la Matriz de Compromisos, para ello debe realizar los siguientes pasos:

Ingresa al archivo destinado para el efecto, colocar el nombre de la persona evaluada y cuál es la acción a tomar sobre la oportunidad de mejora identificada, esta acción debe ser ejecutable a corto plazo y debe ser concreta, las oportunidades de mejora se pueden dar

tanto en procesos como en competencias por tal motivo las acciones a tomarse deben darse en función a estos dos temas.

PLAN DE ACCIÓN DEL SIGUIENTE CUATRIMESTRE					
Nombre del Servidor Evaluado	Acciones a tomar a corto plazo sobre oportunidades de mejora identificadas	Responsable de ejecución		Fecha de limite de entrega	Observaciones
		Servidor	Jefe inmediato		
Emerita Carrión	Elaborar check list para revisión de documentación recibida	Ejecutor	Seguimiento	15 de junio de 2012	Ejemplo

Luego de definir cada acción a tomar sobre las oportunidades de mejora detectadas se debe definir el responsable tanto de la ejecución como del seguimiento a la actividad a realizarse, este archivo es un documento de acuerdo y compromiso, por tal motivo es obligación del Jefe Inmediato garantizar el cumplimiento de los compromisos detallados.

PLAN DE ACCIÓN DEL SIGUIENTE CUATRIMESTRE					
Nombre del Servidor Evaluado	Acciones a tomar a corto plazo sobre oportunidades de mejora identificadas	Responsable de ejecución		Fecha de limite de entrega	Observaciones
		Servidor	Jefe inmediato		
Emerita Carrión	Elaborar check list para revisión de documentación recibida	Ejecutor	Seguimiento	15 de junio de 2012	Ejemplo

Es necesario fijar un plazo en el caso de que el entregable de la acción a tomar sea un documento físico y en el caso de ser algunas competencias a desarrollar esta celda no aplicaría.

PLAN DE ACCIÓN DEL SIGUIENTE CUATRIMESTRE					
Nombre del Servidor Evaluado	Acciones a tomar a corto plazo sobre oportunidades de mejora identificadas	Responsable de ejecución		Fecha de límite de entrega	Observaciones
		Servidor	Jefe inmediato		
Emerita Carrión	Elaborar check list para revisión de documentación recibida	Ejecutor	Seguimiento	15 de junio de 2012	Ejemplo

Finalmente en el caso de existir alguna observación se la debe colocar en la última columna.

PLAN DE ACCIÓN DEL SIGUIENTE CUATRIMESTRE					
Nombre del Servidor Evaluado	Acciones a tomar a corto plazo sobre oportunidades de mejora identificadas	Responsable de ejecución		Fecha de límite de entrega	Observaciones
		Servidor	Jefe inmediato		
Emerita Carrión	Elaborar check list para revisión de documentación recibida	Ejecutor	Seguimiento	15 de junio de 2012	Ejemplo

Tanto los Formularios de Evaluación como la Matriz de compromisos deben ser entregados a Recursos Humanos hasta la fecha indicada.

CAPÍTULO III

EL GOBIERNO POR RESULTADOS

3.1. Introducción.

El denominado Gobierno por Resultados, más conocido dentro del sector público como el GPR, lo que pretende es dar la continuidad como también la transparencia de la gestión del Gobierno de la República del Ecuador a través de la definición, seguimiento y alineación, como también, la actualización de los planes estratégicos y operativos de cada una de las instituciones públicas.

La herramienta del GPR (Gobierno por Resultados) lo que hace dentro de las instituciones públicas es un seguimiento continuo de los planes estratégicos como también a los resultados obtenidos, por otro lado también permite realizar el seguimiento a los riesgos que afectan la no consecución de los objetivos departamentales e institucionales.

El GPR posee definiciones y conceptos en el ámbito de la gestión de los planes operativos y estratégicos de las instituciones, esta herramienta genera constantemente conocimientos y aprendizaje de la gestión gubernamental.

3.2. Gobierno por Resultados (GPR).

El GPR se encuentra integrado por cuatro soluciones las cuales están englobadas en un solo sistema las mismas que están basadas por las mejores metodologías y prácticas aprobadas dentro de la gestión.

3.3. GPR es una solución para la implementación de las mejores prácticas de la administración de proyectos.

Se la considera como una de las mejores prácticas ya que permite:

- Participación y colaboración de todos los equipos multifuncionales.
- Optimización de la planificación y del portafolio de los presupuestos multianuales.
- Se implementa las reglas como también los estándares del uso para del avance de la gestión financiera como también física que se dará mensualmente.

- Se puede alinear los proyectos a los objetivos institucionales.
- Se da también la introducción de las mejores prácticas dentro de la administración de proyectos
- Por último, se identifica el registro de los denominados proyectos de inversión como también los proyectos de mejora institucional.

Todas estas características hacen del GPR una herramienta sistemática y manejable para la gestión de las instituciones públicas.

3.4. GPR incrementa la madurez organizacional de los proyectos.

La administración de los procesos dentro de las organizacionales que se encuentran utilizando esta herramienta está determinada por lo siguiente

- Permite la alineación como también la definición de todos los proyectos de mejora institucionales dentro de los procesos seleccionados.
- Permite la selección, priorización y diagnóstico de los procesos considerados como críticos para su mejora.
- Evaluación de importancia versus desempeño de todos los procesos de la institución.
- Alinea los procesos a los objetivos institucionales.
- Permite la identificación y registro de la cartera de procesos de la institución pública o de gobierno

3.5 GPR solución ejecutiva.

Se lo considera así por las siguientes razones.

- Permite la identificación de los procesos, objetivos y proyectos que se encuentran en riesgo y por ende podría afectar a la gestión y a la consecución de los objetivos institucionales.
- Dentro de la herramienta GPR se podrá encontrar tableros compuestos de los indicadores como también de las herramientas ejecutivas de gestión.
- Se puede encontrar los resultados de la gestión por unidad administrativa, dichos resultados se los tendrá consolidados y agrupados.

- Se puede notar la jerarquía de los indicadores del impacto estratégico como también de resultados y actividades.
- Se puede notar una metodología que nos permite identificar y configurar correctamente los proyectos, objetivos y procesos.

3.6. El modelo GPR en el Gobierno Nacional del Ecuador.

El sistema GPR muestra la importancia de tener establecida una jerarquía de todos los planes institucionales y su organización dentro de todas las instituciones que se encuentran utilizando esta herramienta para cumplir los objetivos comunes.

El modelo del GPR siempre deberá ajustarse a la estructura del Gobierno Nacional actual, por esta razón, es configurable para que se pueda adaptar a todos los cambios que se pueden dar a lo largo de la vida en la organización.

La herramienta o sistema GRP marca una importancia resaltante en todas las unidades administrativas dentro de las cuales se ejecutan procesos, proyectos o planes y donde la transformación del Gobierno Nacional debe tener una prioridad importante. Es en estas unidades administrativas donde el denominado cambio sostenible se sustenta.



Fuente. GPR guía metodológica instituciones públicas. Estrategia Consulting.

Se denominan planes estratégicos a aquellos planes de nivel jerárquico superior y a los planes que son más bajos se los denomina planes operativos los cuales son aquellos procesos, proyectos o planes que desempeñan cada una de las unidades administrativas existentes en la institución.

3.7. Beneficios esperados.

a) Basándose en la utilización de las herramientas informáticas y digitales permitirá mejorar considerablemente la información interna de todas las unidades administrativas, mejorando así la colaboración matricial entre las organizaciones internas.

b) Mediante una identificación y una gestión de los objetivos operativos institucionales permitirá convertir a los planes operativos trazados en un principio en una realidad operacional.

c) Permitirá mejorar la calidad en la toma de decisiones a través de la implementación del tablero de control visualizando el entorno con mayor facilidad y enriqueciendo la toma de decisiones, especialmente las de largo plazo, creando así una cultura dentro de la organización de eficiencia, eficacia, coordinación, priorización, transparencia, planificación y evaluación.

d) A través de una administración metódica de los proyectos como también de los factores críticos de éxito todas las unidades administrativas podrán mejorar la ejecución del presupuesto asignado anualmente.

e) El aterrizar los planes y los programas estratégicos dentro de la institución mediante el establecimiento de una metodología que asegure la alineación estratégica dentro de cada una de las unidades administrativas apoyando el plan trazado determinando definiciones claras y consistentes de cada uno de los programas y proyectos para mejorar la comunicación interna y externa.

3.8. GPR medición del desempeño.

Las mediciones o las evaluaciones del desempeño en cuanto a la gestión de las unidades administrativas no es una evaluación de signos vitales de la institución sino más bien es aquello importante que la institución requiere mejorar. Con respecto a esta medición del desempeño se debe tener en consideración lo siguiente.

- Todos los indicadores del desempeño establecidos en el GPR reflejan los objetivos reales de la organización.
- Es naturaleza del ser humano comportarse de acuerdo como es medido o evaluado.
- Estas mediciones realizadas por la herramienta hace que la conducta institucional cambie día a día.
- Ya que las medidas estipuladas por el desempeño conducen a la organización, es imprescindible de que los líderes de cada una de las unidades administrativas participen directamente en la definición del sistema de gestión del desempeño.
- Para llegar al éxito de la evaluación del desempeño es importante y fundamental que se involucren los líderes y las autoridades.
- Esta evaluación del desempeño permite alcanzar un cien por ciento en el entendimiento y comprensión de la organización en cuanto a los plazos y a los objetivos planteados en el GPR.

Las cinco razones por las que se mide el desempeño en base al GPR son.

1. Mejorar, que es tomar acciones correctivas y preventivas.
2. Planear y Predecir, que permite solicitar recursos y definir presupuestos.
3. Competir, para poder definir fortalezas y debilidades.
4. Incentivar y recompensar, que se refiere a desarrollar y manejar el talento humano.
5. Cumplir con las leyes, regulaciones, estándares mediante la evaluación y verificación de su cumplimiento.

Los datos de las mediciones del desempeño son utilizadas para la toma de decisiones y acciones en base a ellas. En la siguiente tabla se muestra como muchos de los niveles jerárquicos, líderes y los ejecutores de los procesos utilizan los datos obtenidos de la evaluación del desempeño.

QUIEN UTILIZA LOS DATOS OBTENIDOS	PARA QUE LOS UTILIZA
<i>EJECUTIVOS</i>	Toma de decisiones estratégicas y relaciones públicas
<i>GERENTES LIDERES</i>	Motivar y evaluar el desempeño de los empleados
<i>ACCIONISTAS, CLIENTES, CIUDADANOS</i>	Tomar decisiones para intervenir, comprar, o apoyar
<i>ANALISTA, ORGANOS REGULADORES</i>	Evaluar el desempeño, la integridad y el cumplimiento
<i>EMPLEADOS</i>	Entender su atribución personal a la organización

3.9. Indicadores del GPR.

Como principio un indicador es un instrumento diseñado para el monitoreo, predicción y administración que se necesita para alcanzar una meta planteada.

Dentro de la metodología y la herramienta del GPR se crea un sistema de medición el cual está orientado a la incorporación de una jerarquía de indicadores relacionados o asociados a características de la institución, como son:

- Visión.
- Objetivos Estratégicos.
- Objetivos Específicos.
- Objetivos Operativos.
- Procesos.
- Proyectos.

A medida que se va disminuyendo el nivel los indicadores irán midiendo los resultados de carácter más operativo.

3.10. Características de los indicadores.

Los indicadores de gestión tienen las siguientes características.

- Relevancia. Deben evaluar y reflejar el desempeño esperado para compararlo con el comportamiento actual.
- Confiabilidad. Todos los indicadores deben ser medidos de una manera precisa.
- Impacto. Se debe medir el impacto en términos de resultados más no la actividad.
- Utilidad. Estos indicadores deben apoyar a la toma de decisiones para que en caso de ser necesarios reiterar los procesos.
- Eficiencia. La actualización de los indicadores establecidos deben ser actualizados con frecuencia y sin un gran consumo de recursos.
- Alcance. Los indicadores deben cubrir aspectos principales de la función de la institución.
- Fuente. Las fuentes de donde se sacan estos para su establecimiento debe ser precisa, completa, y de primera mano
- Aceptación. Deben reflejar la medida del éxito en términos que puedan ser comprendidos tanto por clientes internos como por clientes externos.

HIPOTESIS

“El estrés laboral como factor de riesgo psicosocial influye en el desempeño laboral de los funcionarios de la Dirección de Administración de Recursos Humanos del Ministerio de Relaciones Exteriores Comercio e Integración”

Definición Conceptual

Estrés Laboral.

El estrés es considerado como la interacción que existe entre el organismo del trabajador y el medio ambiente en el que se desempeña el mismo, queriendo decir con esto que el organismo del ser humano como también el medio ambiente laboral pueden constituirse como las propiedades físicas de los mismos organismos que constituyen el ambiente laboral.

Desempeño Laboral

Se lo conoce también como rendimiento laboral y no es más que el resultado de la evaluación del desempeño de cada uno de los colaboradores de una organización dentro del proceso para obtener los resultados del desempeño laboral se puede utilizar diversas metodologías de evaluación orientadas a evaluar aspectos de la persona evaluada sean conocimientos, actividades desempeñadas o competencias

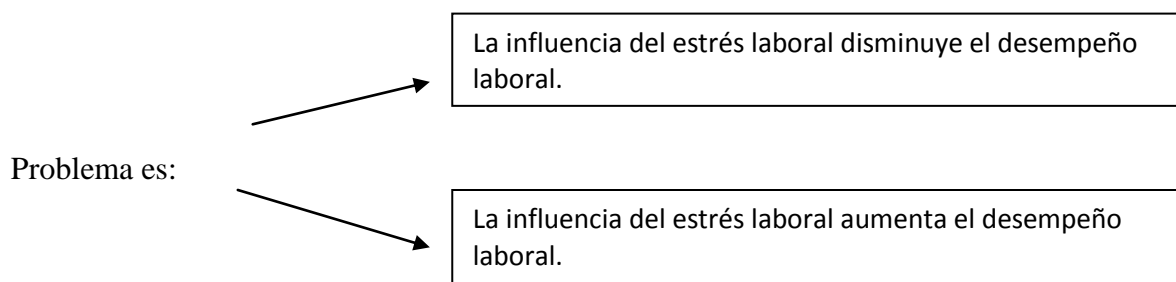
Definición Operacional

<i>(H1) El estrés laboral como factor de riesgo psicosocial influye en el desempeño laboral de los funcionarios de la Dirección de Administración de Recursos Humanos del Ministerio de Relaciones Exteriores Comercio e Integración.</i>			
<i>VARIABLE INDEPENDIENTE</i>	<i>INDICADORES</i>	<i>MEDIDAS</i>	<i>INSTRUMENTOS</i>
<i>Estrés Laboral</i>	<i>Niveles de Estrés Laboral</i>	<i>Alto Medio Bajo</i>	<i>Test de identificación de niveles de estrés de la OMS</i>
<i>VARIABLE INDEPENDIENTE</i>	<i>INDICADORES</i>	<i>MEDIDAS</i>	<i>INSTRUMENTOS</i>
<i>Desempeño laboral</i>	<i>Nivel de Desempeño</i>	<i>Excelente Muy bueno Bueno Malo</i>	<i>Formularios de evaluaciones al desempeño</i>

Preguntas.

PREGUNTAS	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	DEFINICIÓN
¿Por qué?	Rendimiento laboral bajo	Causa
¿Qué?	El desempeño laboral bajo de los funcionarios expuestos a altos niveles de estrés laboral	Efecto=Problema
¿Quién?	Los servidores de la Dirección de Administración de Recursos Humanos del MRECI	Población
¿Cuáles?	Los 35 servidores de la DARH	Población
¿Dónde?	Trabajan en el MRECI	Delimitación geográfica

Entonces el



MARCO METODOLÓGICO

Diseño

No experimental

Tipo de investigación

Correlacional

Población y grupo de estudio

Población

Se trabajó con los funcionarios de la Dirección de Administración de Recursos Humanos pertenecientes al Ministerio de Relaciones Exteriores Comercio e Integración con un total de 35 servidores siendo esta la población total

Muestra

No se posee muestra ya que se trabajó con la población total

Técnicas e Instrumentos

Los instrumentos que se utilizaron para desarrollar el tema de investigación y para comprobar la hipótesis fueron:

Para determinar el nivel de estrés laboral fue aplicado el test MBI (Inventario del Bornaut de Maslach).

Para determinar el desempeño laboral de los funcionarios de la Dirección de Administración de Recursos Humanos fue el formulario denominado Eval 00

Análisis de validez y confiabilidad de los instrumentos

Para facilitar la obtención de los datos relacionados con el estrés laboral el test MBI (Inventario del Bornaut de Maslach) es el más indicado ya que en base a las respuestas proporcionadas por los trabajadores se lograrán establecer puntuaciones de CE (Cansancio Emocional), DP (Despersonalización), y RP (Realización Personal).

A pesar de la reconocida popularidad del MBI-HSS, diversos autores han cuestionado su **confiabilidad y validez** factorial. Así, por ejemplo, múltiples investigadores, entre los que se incluyen Bhana y Haffejee, (1996), Kantas y Bassilaki, (1997) y Van Yperen (1995), han señalado que los valores de confiabilidad (alfa de Crombach) que frecuentemente se obtienen para la subescala despersonalización suelen ser relativamente bajos, lo que contribuye a debilitar la confiabilidad general del instrumento. Por otra parte, en relación con su estructura factorial, estudios realizados en diferentes contextos ocupacionales han tenido dificultades para replicar la estructura trifactorial propuesta por sus autores. En tanto, en algunos estudios se han encontrado dos factores (Corcoran, 1983; Digman, Barrera & West, 1986; Brookings, Bolton, Brown, & McEvoy, 1985), en otros se han obtenido cuatro (Abu-Hilal & Salameh, 1992; Drake & Yadama, 1995; Gil-Monte & Peiró, 1999; Gold, 1984; Green & Walkey, 1988; Iwanicki & Schwab, 1981; Power & Gose, 1986; Sarros & Sarros, 1992), en otros casos se han extraído cinco factores (Densten, 2001) y en algunos otros se ha llegado a extraer hasta siete (Garcia, Llor & Saéz, 1994). No obstante lo

anterior, estudios que utilizan el análisis factorial confirmatorio han podido replicar la estructura factorial propuesta para el MBI-HSS (Boles, Dean, Ricks, Short & Wang, 2000; Gorter, Albrecht, Hoogstraten & Eijkman, 1999; Schaufeli, Bakker, Hoogduin, Schaap & Kladler, 2001). También se le ha criticado al MBI-HSS la ambigüedad factorial que presentan algunos de sus ítems, llegando algunos investigadores (Byrne, 1993; Maslach Jackson & Leiter, 1996) a sugerir la modificación, o simplemente la eliminación de ellos con objeto de reproducir su estructura trifactorial.

A la luz de estos cuestionamientos, algunos investigadores (Chi-en., Scherer,. & Fall, 2003) han enfatizado en la necesidad de aplicar el MBI-HSS a un más amplio ámbito de colectivos ocupacionales y de contextos culturales e idiomáticos como una manera de obtener un conocimiento más preciso de su confiabilidad y, en particular, de la específica naturaleza de su estructura factorial.

Aunque en Chile se ha utilizado el MBI-HSS en diferentes colectivos ocupacionales, estudios sobre su *confiabilidad* y *validez* factorial son particularmente escasos en el ámbito de una profesión asistencial, como lo es el servicio social. Ello constituye una preocupante realidad, toda vez que diversos autores (Dracke & Yadama, 1997; Gillespie, 1987; Jayaratne & Chess, 1984; Soderfeldt, Soderfeldt & Warg, 1995) coinciden en sostener que las particulares condiciones en que se lleva a efecto el ejercicio profesional de los asistentes sociales pueden hacer de éstos un colectivo ocupacional de alto riesgo al burnout. Disponer de un instrumento confiable y válido para la evaluación del burnout en asistentes sociales no sólo puede ser relevante para la investigación psicológica social, sino también para la evaluación del síndrome a nivel individual. Por lo tanto, el objetivo del presente estudio es examinar la confiabilidad y validez factorial del MBI-HSS en una muestra de profesionales asistentes sociales.

El formulario para obtener datos cuantificables en base al desempeño de los servidores evaluados es el denominado formulario de evaluación Eval 00, este instrumento fue desarrollado y autorizado para su aplicación en el año 2012 para aplicarlo en el año 2013. En dicho formulario se evalúa tres factores importantes como son las actividades,

conocimientos y competencias tanto técnicas que son las del puesto, universales las que se encuentran establecidas por el Ministerio de Relaciones Laborales.

El adicional de este formulario es la evaluación del GPR que es el Gobierno por Resultados proporcionándonos resultados mucho más objetivos y eliminando en parte la subjetividad del evaluado.

Recolección de datos

Los datos recolectados para la presente investigación fueron tomados del personal de la Dirección de Administración de Recursos Humanos del Ministerio de Relaciones Exteriores Comercio e Integración.

MARCO CONTEXTUAL

Antecedentes del Ministerio de Relaciones Exteriores Comercio e Integración.

La ciudad de Quito pasó a constituirse en el año 1830 en la capital de la naciente República del Ecuador. La política exterior estuvo encomendada, desde los primeros años hasta finales del siglo XIX, al Ministerio de lo Interior. Desde 1897 se organizó el Ministerio de Relaciones Exteriores como cartera independiente.

El centro colonial de Quito albergó al poder político hasta bien avanzado el siglo XX. La Cancillería ocupó distintos edificios de este espacio. En 1909 se ubicó en la Carrera Pichincha No. 23, actual calle Benalcázar. Durante los años de 1928 y 1932 se situó en un inmueble de la calle Chile No. 26, frente a las que fueran las instalaciones del "Diario el Comercio", casa de tres plantas en donde nació Luis Felipe Borja. Para los años cuarenta, esta dependencia funcionó en la casa ubicada en las calles Mejía y Venezuela.

Desde inicios del siglo XX la estructura urbana de Quito sufrió modificaciones, la ciudad se va expandiendo del centro a la periferia. Las clases económicamente dominantes se desplazaron del centro hacia la zona norte. El barrio Mariscal Sucre, denominado así desde 1922 como uno más de los actos conmemorativos del Centenario de la Batalla de

Pichincha, se convirtió en el foco de asentamiento de residencias de las clases pudientes, las villas o chales al estilo francés, inglés o italiano, construidas por arquitectos e ingenieros nacionales o extranjeros, marcaron es estilo arquitectónico de la zona.

La Cancillería, como queda expresado hasta los años cuarenta, al igual que las restantes instancias del poder político ocupó el centro histórico de la ciudad. Es a partir de estos años que se planteó la necesidad de adquirir un edificio propio. Más allá de las cargas fiscales que representaba para el Estado el pago de arrendamiento y de la funcionalidad, la nueva sede debía responder *a las necesidades del decoro nacional* y las exigencias socio-económicas y culturales inmersas en la institución. De tal forma que dadas las características descritas del barrio de La Mariscal, esté se constituyó en el lugar ideal para ubicar de forma permanente a la Cancillería.

El 5 de noviembre de 1943 el Presidente Carlos Arroyo del Río autorizó a los Ministros de Relaciones Exteriores, Francisco Guarderas, y al de Hacienda, Alberto Writh Vallarino, para que en representación del Gobierno celebren el contrato de compra-venta de la propiedad de la señora Susane Deladéle de Najas, situada entre la Av. 18 de septiembre - actual Av. 10 de Agosto- y Carrión para local del Ministerio de Relaciones Exteriores. El precio total por esta adquisición fue de ochocientos mil sucres (s/. 800.000) que según escritura pública, fechada el 6 de noviembre de 1943, incluía las construcciones, instalaciones y jardines, las lámparas de ornamentación del parque, garajes y más construcciones.

Como otras de las villas de La Mariscal, su edificación debió realizarse en la segunda década del siglo XX, siendo su último propietario el señor José Najas, de origen sirio-libanés que llegó al Ecuador por el año de 1920, como parte de la primera gran oleada migratoria a América. La mayoría de la colonia sirio-libanesa asentada en el Ecuador se dedicó a las actividades comerciales. José Najas y su esposa, la francesa Susane Deladéle, plasmaron en la decoración interna de la casona, en que hoy funciona la Cancillería, *los tradicionales vínculos entre el gusto árabe y el gusto francés*.

La cultura europea en general y la francesa de manera particular estuvieron vigentes en el Quito de los años treinta y esta será transmitida por varias vías. Los inmigrantes sirios-

libanes difundieron ciertos aspectos de ella, no sólo a través de sus estilos de vida sino de sus propios establecimientos comerciales, como el Bazar Verdúm que ofrecía artículos de lujo directamente importados de Francia.

En la arquitectura de la época muchas de las construcciones, de conformidad a la modernidad, adoptaron modelos eclécticos con elementos del neoclásico y del renacimiento. Un buen ejemplo de este modelo es la Casona Najas. Toma elementos de los neoclásicos con la adopción de arcos de medio punto para las ventanillas de la segunda planta. Esta remata con balaustradas moriscas, que rodean también la terraza, ubicada en dirección a lo que sería la actual Avenida 10 de Agosto. En la parte oriental, con dirección hacia la actual calle Páez, se observa una construcción en forma de "U", con escalera directa al paño central.

En el nuevo espacio de la Cancillería se destinó un área para los Salones, los que se mantiene hasta la presente fecha. El lugar escogido para el efecto fue objeto de algunas mejoras. Se conoce que para 1947 el escultor italiano Luigi Milani diseñó y trabajó en mármol de Carrara la chimenea, ubicada en el salón principal, así como el zócalo de las escaleras de acceso. Para tal efecto, la Cancillería el 6 de agosto de 1947 celebró un contrato con el señor Pierrotet, como representante del escultor Milani, mediante el cual se comprometió: a la entrega de mármol de Carrara, así como de los diseños y a supervisar su montaje. El valor total por esta obra fue de USD. 7.403.05.

En mayo de 1947 la Cancillería contrató con la Compañía de Cristales de Baccarat de París la compra de arañas, apliques para pared y candelabros para iluminación del Gran Salón, Sala Comedor y Salas de espera de los Diplomáticos, por un valor total de 15.251 dólares americanos. Un año más tarde, se celebró un contrato adicional con la citada Empresa mediante el cual se adquirió una linterna, 4 apliques y tres arañas para la iluminación de la escalera principal y de la antesala del Gran Salón de recepciones.

De otro lado, el Despacho del señor Ministro sería objeto de mejoras. Para el objeto el 30 de septiembre de 1947 se celebró contrato con el señor Neptalí Jaramillo para la adquisición de muebles estilo Luis XVI en madera de nogal.

La Casona descrita y documentada por la plumilla del Arquitecto Oswaldo Muñoz Mariño, sufrió cambios sustanciales a partir de los años cincuenta. En el mes de marzo de 1954 se designó al Ecuador como sede de la *XI Conferencia Interamericana*, la que debía efectuarse a partir del año de 1957. A fin de cumplir con este compromiso el Gobierno del Ecuador, presidido por el Doctor Camilo Ponce Enríquez, entre otras acciones, emprendió la remodelación del edificio de la Cancillería.

Esto implicó el derrocamiento de una parte de la construcción primitiva. El área ubicada entre la calle Carrión y la Avenida 10 de agosto fue ocupada por un edificio moderno de seis pisos, en el que funcionan las oficinas de esta Cancillería hasta la presente fecha. La obra fue ejecutada por la Compañía de Constructores Asociados Granda Centeno, Sevilla y Martínez Ingenieros y fue supervisada por el Ingeniero Carlos Larrea y por el Arquitecto Milton Barragán. Los trabajos se iniciaron en el mes de noviembre de 1958 y concluyó en enero de 1960. Siendo quizá la primera ocasión en que se conjugan la arquitectura antigua con la moderna.

Visión.

El Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración (MRECI) es el rector de la política internacional y es responsable de la gestión y coordinación de la misma, la integración latinoamericana y el comercio exterior respondiendo a los intereses del pueblo ecuatoriano, al que le rendirá cuentas de sus decisiones y acciones en cumplimiento de los principios constitucionales y de las normas del derecho internacional, en el marco de los planes nacionales de desarrollo.

Misión.

El Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración avizora hasta el año 2013 ser una institución pública moderna; transparente; eficiente y con un sistema de gestión orientado al servicio ciudadano; responsable de promover políticas de desarrollo endógeno en el relacionamiento, cooperación e intercambio con el resto del mundo; y ejecutar la política exterior en los ámbitos político diplomático, de comercio exterior, movilidad

humana, integración latinoamericana, respondiendo a los intereses del pueblo ecuatoriano al que rinde cuentas de manera permanente.

Valores.

Puntualidad y Asistencia

El Ministerio de Relaciones Exteriores Comercio e Integración exige a sus servidores presentarse puntualmente, a sus labores en las horas señaladas para tal efecto. La jornada de trabajo durará ocho (8) horas diarias de lunes a viernes con un horario de 8:30 a 17:00 y con media hora destinada para el almuerzo.

Buen Desempeño en el Puesto

El servidor/a debe desempeñar el puesto para el que ha sido nombrado o contratado, en forma regular con dedicación y eficiencia de acuerdo a los objetivos Institucionales.

Permanencia en el Puesto

Cumplir con sus obligaciones en el puesto de trabajo, los servidores/as deberán permanecer en su puesto de trabajo cumpliendo con las disposiciones del Reglamento Interno, en el caso de ausentarse de su puesto de trabajo deberá informar a su jefe inmediato.

Presentación Adecuada

Es obligación de todo servidor/a mantener una buena apariencia personal en cuanto a su vestimenta, mediante el uso correcto del uniforme.

Confidencialidad

Es indispensable en nuestro trabajo guardar la discreción necesaria sobre los asuntos relacionados con él mismo y custodiar de manera adecuado la información que es el insumo para nuestro trabajo.

Cuidado del mobiliario y equipo de trabajo

El servidor/a se compromete a mantener en buen estado el equipo y mobiliario, cuidar los objetos, maquinarias y útiles de oficina que se le asignen para el desempeño de sus funciones y/o actividades, y en general todas las pertenencias de la Institución.

Buenas relaciones interpersonales

Deberá mantener relaciones cordiales, respeto para su jefe inmediato y compañeros de trabajo; evitando discordias y desavenencias que solo dificultan el buen desempeño.

Lealtad

El servidor/a se compromete como miembro de nuestra institución, a demostrar lealtad la misma que contribuirá a su trabajo y conducta personal.

Competencias

El Ministerio de Relaciones Exteriores Comercio e Integración inicio la búsqueda de la excelencia en el desempeño de sus servidores y funcionarios, para ello la Dirección de Administración de Recursos Humanos levantó el modelo de “Competencias de Cancillería”, las mismas que se encuentran clasificadas de la siguiente manera:

Competencias Universales.

Son un conjunto de comportamientos y actitudes enfocadas a la búsqueda de resultado que supere lo esperado, estas competencias en sus niveles respectivos son indispensables para cada funcionario que ingresa a la Institución independiente de su función.

Las mismas se detallan a continuación:

- Adaptación al Cambio
- Pro actividad y Dinamismo
- Orientación al Servicio
- Orientación a Resultados y Calidad

○ Trabajo en Equipo

○ Iniciativa

Competencias Técnicas.- Son un conjunto de conocimientos, comportamientos y actitudes propias para cada puesto de trabajo y se las ha clasificado de la siguiente manera.

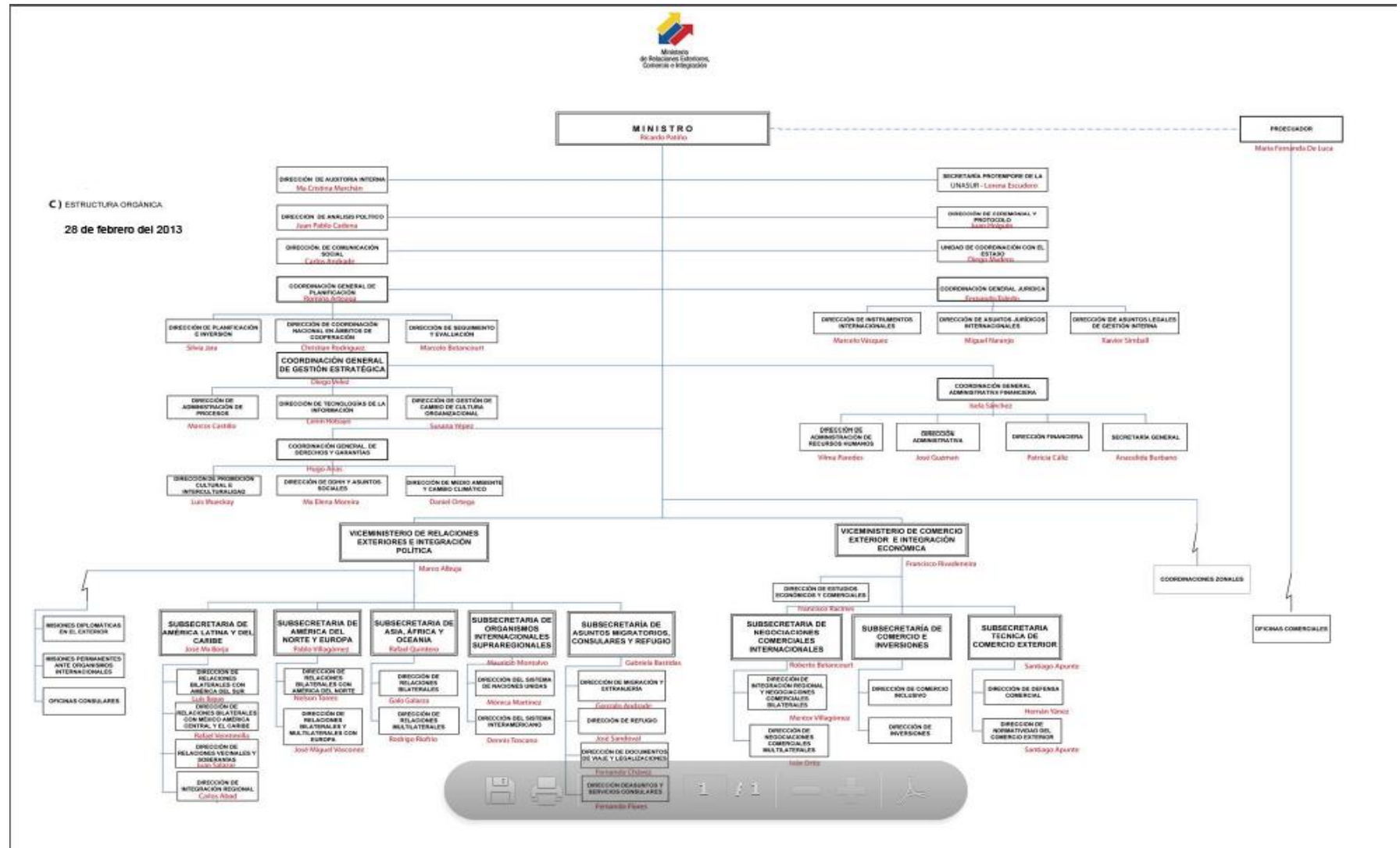
CARGOS	COMPETENCIAS TÉCNICAS
Mensajeros	Mantenimiento de Equipos, Reparación, Comprensión Oral, Comprobación, Detección de Averías
Auxiliares de Servicio	
Conserje	
Asistente	
Chofer	
SPS 1	
SPS 2	

CARGOS	COMPETENCIAS TÉCNICAS
Asistente	Organización de la Información, Expresión Escrita, Expresión Oral, Habilidad Analítica, Comprensión Oral
SPA 1	
SPA2	
SPA 3	
SPA 4	
Canciller 4	
Canciller 3	
Tercer Secretario	
SPU 1	
SPU 2	
SPU 3	
SPU 4	
SPU 5	

CARGOS	COMPETENCIAS TÉCNICAS
Canciller 2	Pensamiento Analítico, Pensamiento Crítico, Pensamiento Conceptual, Expresión Escrita, Planificación y Gestión
Segundo Secretario	
Canciller 1	
Primer Secretario	
Canciller Mayor	
Oficial Mayor	
SPU 6	
SPU 7	

CARGOS	COMPETENCIAS TÉCNICAS
Asesor 5	Planificación y Gestión, Pensamiento Analítico, Juicio y Toma de Decisiones, Negociación, Habilidades Mediáticas
Asesor 4	
Asesor 3	
Asesor 2	
Embajador	
Coordinador Zonal	
Coordinador General	

Organigrama.



RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

RESULTADOS DEL TEST MBI

PRESENTACIÓN DE TABLAS Y GRÁFICOS

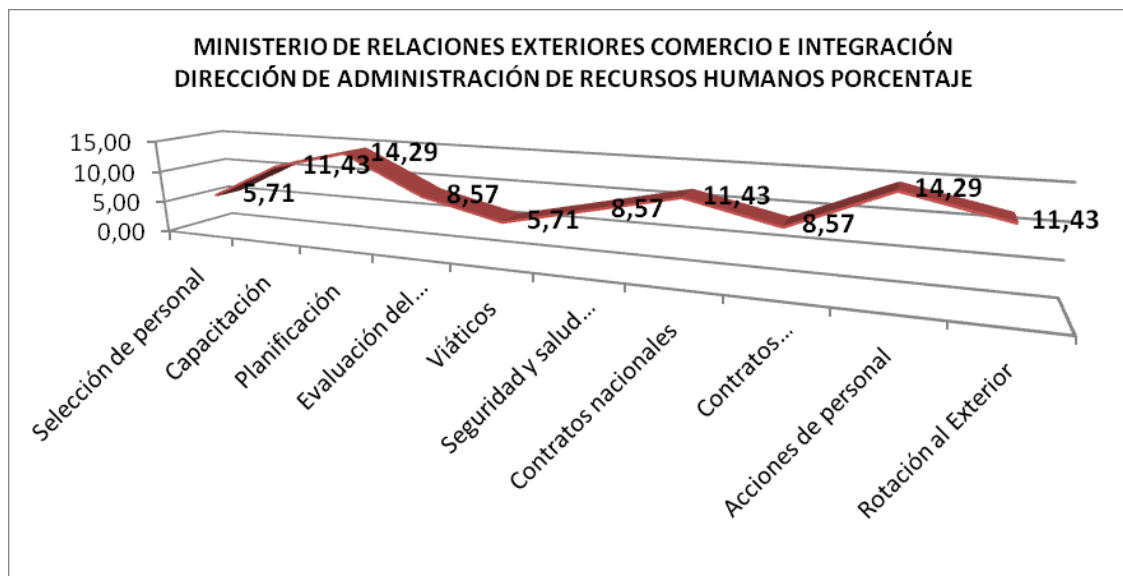
Tabla 1. Funcionarios de la Dirección de Administración de Recursos Humanos por áreas.

<i>MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES COMERCIO E INTEGRACIÓN DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS</i>		
ÁREA	NÚMERO DE FUNCIONARIOS	PORCENTAJE
Selección de personal	2	5,71
Capacitación	4	11,43
Planificación	5	14,29
Evaluación del desempeño	3	8,57
Viáticos	2	5,71
Seguridad y salud ocupacional	3	8,57
Contratos nacionales	4	11,43
Contratos internacionales	3	8,57
Acciones de personal	5	14,29
Rotación al Exterior	4	11,43
TOTAL	35	100

Fuente: Investigación “El estrés laboral como factor de riesgo psicosocial influye en el desempeño laboral de los funcionarios de la Dirección de Administración de Recursos Humanos del Ministerio de Relaciones Exteriores Comercio e Integración”

Responsable: Elizabeth Pérez.

Gráfico 1 Funcionarios de la Dirección de Administración de Recursos Humanos



Fuente: Investigación “El estrés laboral como factor de riesgo psicosocial influye en el desempeño laboral de los funcionarios de la Dirección de Administración de Recursos Humanos del Ministerio de Relaciones Exteriores Comercio e Integración” año 2013. **Responsable:** Elizabeth Pérez.

Interpretación

Dentro de total de la población que se tomó para realizar la investigación sobre el tema planteado se puede notar claramente que dentro de la Dirección de Administración de Recursos Humanos existen diez áreas, siendo las más grandes en número de funcionarios las áreas de Planificación y Acciones de Personal.

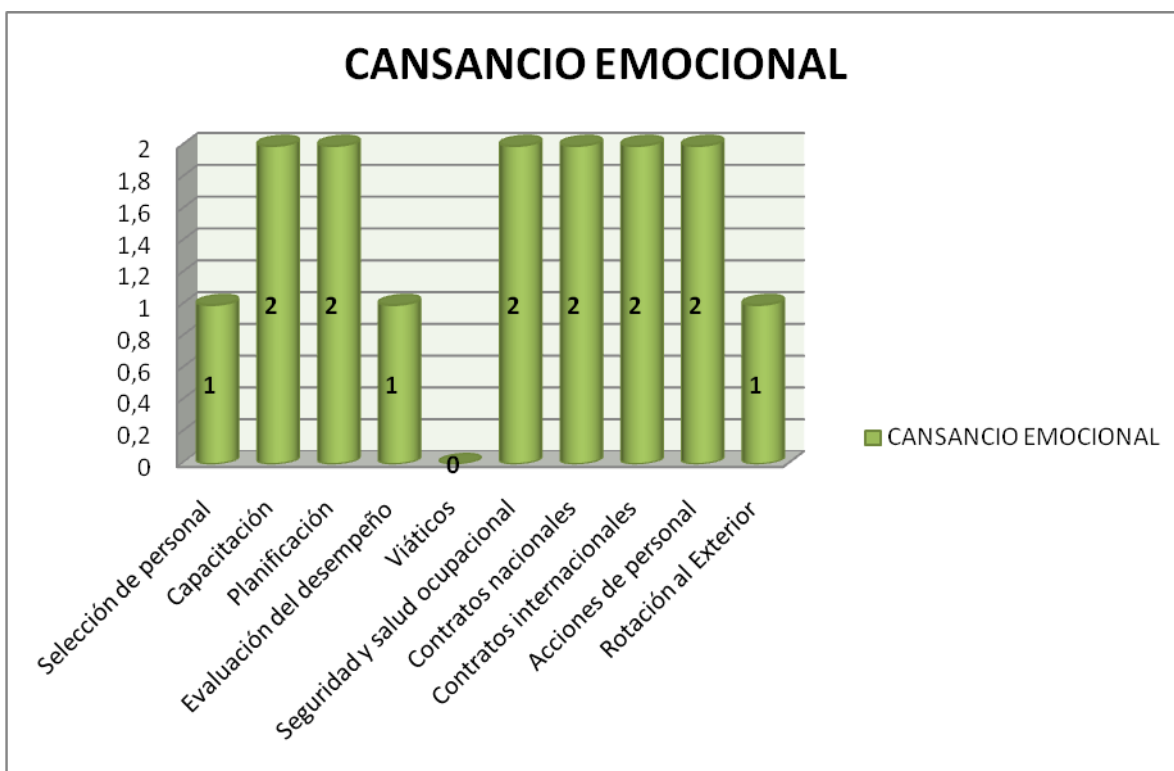
Tabla 2 .- Primer elemento de escala a evaluar: Cansancio Emocional

MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES COMERCIO E INTEGRACIÓN DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS											
ELEMENTO A EVALUAR	Selección de personal	Capacitación	Planificación	Evaluación del desempeño	Viáticos	Seguridad y salud ocupacional	Contratos nacionales	Contratos internacionales	Acciones de personal	Rotación al Exterior	TOTAL
CANSANCIO EMOCIONAL	1	2	2	1	0	2	2	2	2	1	15

Fuente: Inventario de Bornaut de Maslach (MBI) .

Responsable: Elizabeth Pérez.

Gráfico 2 Primer elemento a evaluar Cansancio Emocional



Fuente: Inventario de Bornaut de Maslach (MBI) **Responsable:** Elizabeth Pérez.

Interpretación

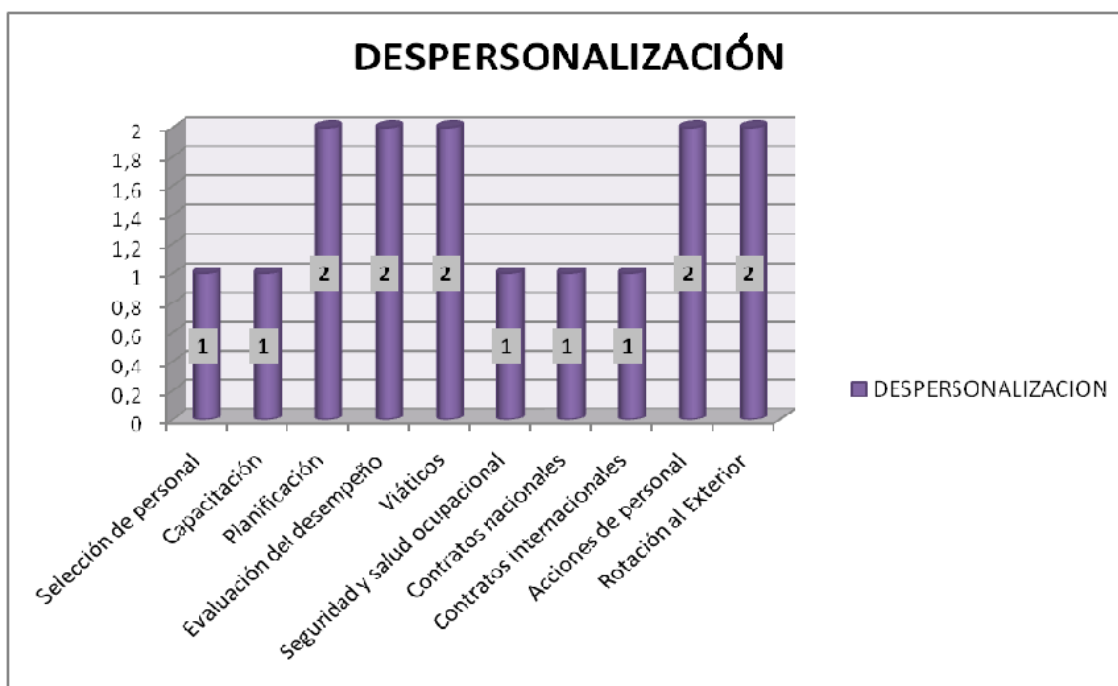
El primer factor que nos permite identificar el test MBI es el cansancio emocional este factor evalúa las respuestas interpersonales que cada uno de los servidores posee como también al sentimientos de frustración o que el trabajador esté abrumado en su trabajo dentro Ministerio por lo cual es un punto crítico y de tratamiento.

Tabla 3 Segundo elemento de escala a evaluar Despersonalización

MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES COMERCIO E INTEGRACIÓN DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS											
ELEMENTO A EVALUAR	Selección de personal	Capacitación	Planificación	Evaluación del desempeño	Viáticos	Seguridad y salud ocupacional	Contratos nacionales	Contratos internacionales	Acciones de personal	Rotación al Exterior	TOTAL
DESPERSONALIZACIÓN	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	15

Fuente: Inventario de Bornaut de Maslach (MBI) **Responsable:** Elizabeth Pérez.

Gráfico 3.- Segundo elemento de escala a evaluar Despersonalización



Fuente: Inventario de Bornaut de Maslach (MBI) **Responsable:** Elizabeth Pérez.

Interpretación

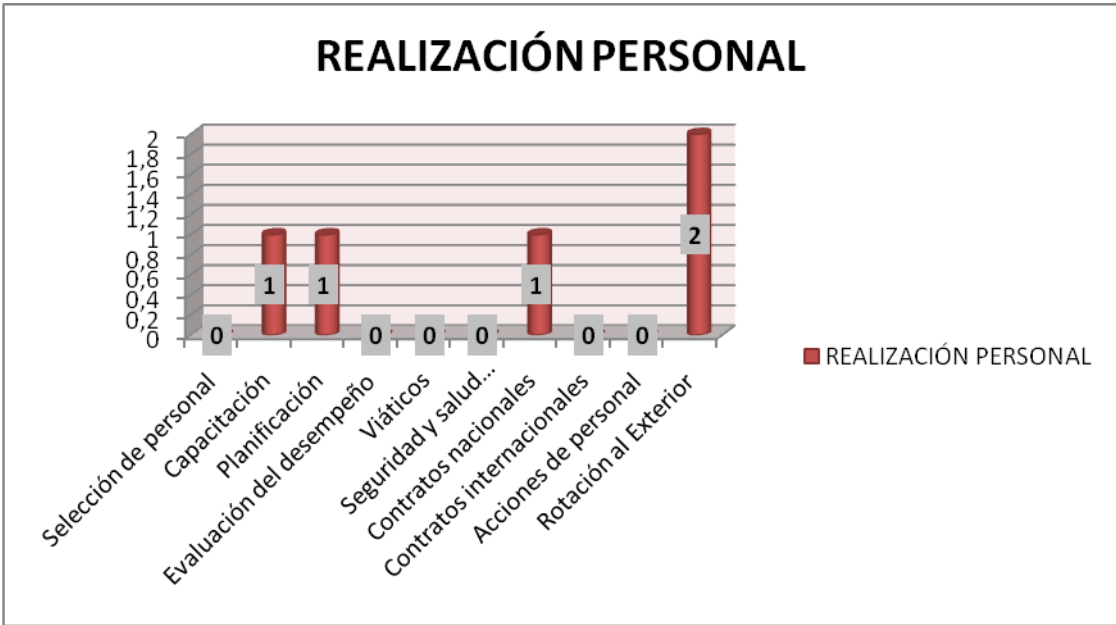
El segundo factor que se evalúa con el test MBI es la Despersonalización, existe un nivel elevado en este factor englobando el aumento de actitudes de frialdad y distanciamiento por parte de los servidores en su lugar habitual de trabajo.

Tabla 4.- Tercer factor de escala a evaluar Realización Personal

MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES COMERCIO E INTEGRACIÓN DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS											
ELEMENTO A EVALUAR	Selección de personal	Capacitación	Planificación	Evaluación del desempeño	Viáticos	Seguridad y salud ocupacional	Contratos nacionales	Contratos internacionales	Acciones de personal	Rotación al Exterior	TOTAL
REALIZACIÓN PERSONAL	0	1	1	0	0	0	1	0	0	2	5

Fuente: Inventario de Bornaut de Maslach (MBI) .Responsable: Elizabeth Pérez.

Gráfico 4.- Tercer factor de escala a evaluar Realización Personal



Inventario de Bornaut de Maslach (MBI) .Responsable: Elizabeth Pérez.

Interpretación

El tercer factor presenta un nivel bajo de realización personal ya que se refiere a los sentimientos de competencia y realización exitosa en el trabajo y con los demás que se presento en la Dirección de Administración de Recursos Humanos.

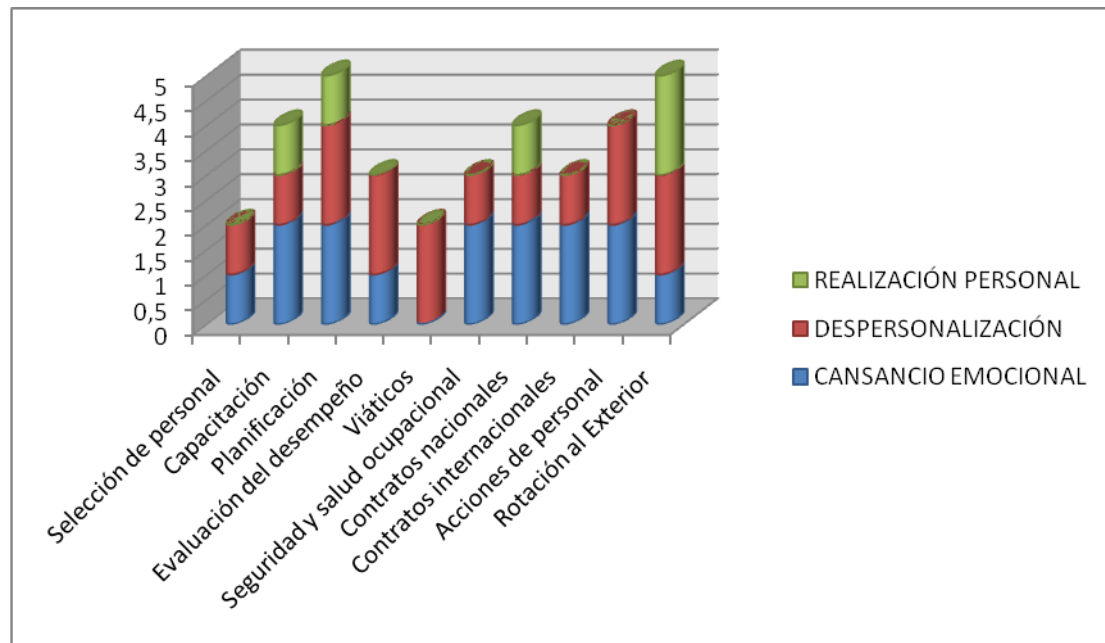
Tabla 5.- Resultados finales del MBI

MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES COMERCIO E INTEGRACIÓN DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS											
ELEMENTO A EVALUAR	Selección de personal	Capitación	Planificación	Evaluación del desempeño	Viáticos	Seguridad y salud ocupacional	Contratos nacionales	Contratos internacionales	Acciones de personal	Rotación al Exterior	TOTAL
CANSANCIO EMOCIONAL	1	2	2	1	0	2	2	2	2	1	15
DESPERSONALIZACIÓN	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	15
REALIZACIÓN PERSONAL	0	1	1	0	0	0	1	0	0	2	5
TOTAL	2	4	5	3	2	3	4	3	4	5	35

Fuente: Inventario de Bornaut de Maslach (MBI).

Responsable: Elizabeth Pérez.

Gráfico 5.- Resultados finales del MBI



Fuente: Inventario de Burnout de Maslach (MBI) .**Responsable:** Elizabeth Pérez.

Interpretación

Una vez obtenido los resultados finales de la aplicación del test MBI para identificar el estrés laboral en la Dirección de Administración de Recursos Humanos se puede notar que existen los tres factores de estrés laboral en todas las áreas de la Dirección por lo cual se puede decir que todos los servidores se encuentran expuestos a los factores que causan estrés laboral ya que dentro de una misma área existen servidores que presentan una exposición excesiva a los tres factores evaluados.

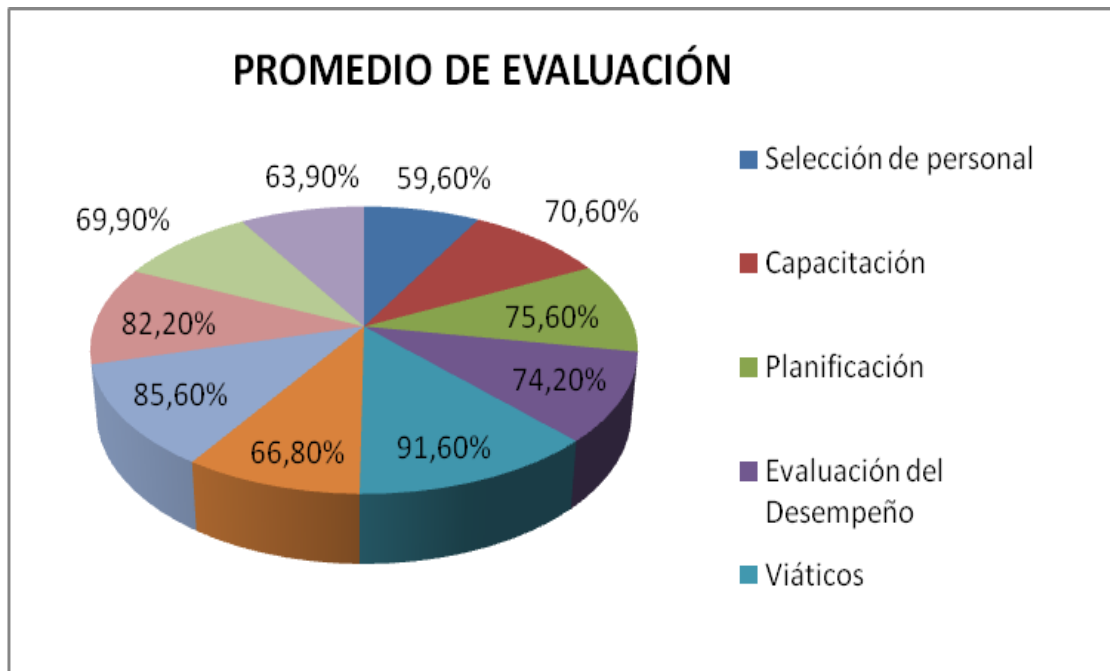
RESULTADOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Tabla 6.- Promedio de Evaluación

MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES COMERCIO E INTEGRACIÓN DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS		
ÁREA	PROMEDIO DE EVALUACIÓN	ESCALA
Selección de personal	59,60%	INACEPTABLE
Capacitación	70,60%	SATISFACTORIO
Planificación	75,60%	SATISFACTORIO
Evaluación del desempeño	74,20%	SATISFACTORIO
Viáticos	91,60%	EXCELENTE
Seguridad y salud ocupacional	66,80%	DEFICIENTE
Contratos nacionales	85,60%	MUY BUENO
Contratos internacionales	82,20%	MUY BUENO
Acciones de personal	69,90%	DEFICIENTE
Rotación al Exterior	63,90%	DEFICIENTE
TOTAL	74,00%	SATISFACTORIO

Fuente: Formulario de Evaluación al Desempeño Eval -00 .**Responsable:** Elizabeth Pérez.

Gráfico 6.- Promedio de Evaluación



Fuente: Formulario de Evaluación al Desempeño Eval -00. **Responsable:** Elizabeth Pérez.

Interpretación

Por otro lado la Dirección de Administración de Recursos Humanos presenta varias áreas con las cuales se promedian los resultados de las evaluaciones del desempeño realizadas en el periodo de evaluación correspondiente, tomando en cuenta que existen cuatro áreas donde el desempeño laboral es preocupante para esta Cartera de Estado

Tabla 7.- Promedio General Cualitativo de la DARH

MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES COMERCIO E INTEGRACIÓN	
DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	
EXCELENTE	2
MUY BUENO	7
SATISFACTORIO	12
DEFICIENTE	12
INACEPTABLE	2
TOTAL	35

Fuente: Formulario de Evaluación al Desempeño Eval -00 .**Responsable:** Elizabeth Pérez.

Gráfico 7.- Promedio General Cualitativo de la DARH



Fuente: Formulario de Evaluación al Desempeño Eval -00 .**Responsable:** Elizabeth Pérez.

Interpretación

La Dirección de Administración de Recursos Humanos presenta varias áreas escalas cualitativas, dichos resultados son preocupantes ya que existe un alto porcentaje de evaluaciones deficientes.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS

Hi.

“El estrés laboral como factor de riesgo psicosocial influye en el desempeño laboral de los funcionarios de la Dirección de Administración de Recursos Humanos del Ministerio de Relaciones Exteriores Comercio e Integración”

Ho.

“El estrés laboral como factor de riesgo psicosocial **no** influye en el desempeño laboral de los funcionarios de la Dirección de Administración de Recursos Humanos del Ministerio de Relaciones Exteriores Comercio e Integración”.

Selección del nivel de significado.

Se trabaja con un error del 5% y el 95% será el nivel de confiabilidad de la investigación realizada.

Criterio.

Si el valor de chi-cuadrado calculado es mayor a 15, 51 o menor a -15,51 la hipótesis de investigación no se prueba, y se aceptará la hipótesis de nula.

Cálculos.

ESCALAS	# DE PERSONAS	CANSANCIO EMOCIONAL (CE)	DESPERSONALIZACIÓN (DP)	REALIZACION PERSONAL (RP)
INACEPTABLE	2	1	0	1
DEFICIENTE	12	2	2	2
SATISFACTORIO	12	5	4	1
MUY BUENO	7	6	8	0
EXCELENTE	2	1	1	1
TOTAL	35	15	15	5

$gl = (columnas-1)(filas-1)$

$gl = (3-1)(5-1)$

$gl = 2*4$

$gl = 8$

Chi- cuadrado teórico=15,51

Tabla n. verificación de hipótesis

celda		fo	fe	(fo-fe)^2/fe
INACEPTABLE	CANSANCIO EMOCIONAL (CE)	1	0,857142857	0,023809524
DEFICIENTE	CANSANCIO EMOCIONAL (CE)	2	2,571428571	0,126984127
SATISFACTORIO	CANSANCIO EMOCIONAL (CE)	5	4,285714286	0,119047619
MUY BUENO	CANSANCIO EMOCIONAL (CE)	6	6	0
EXCELENTE	CANSANCIO EMOCIONAL (CE)	1	1,285714286	0,063492063
INACEPTABLE	DESPERSONALIZACIÓN (DP)	0	0,857142857	0,857142857
DEFICIENTE	DESPERSONALIZACIÓN (DP)	2	2,571428571	0,126984127
SATISFACTORIO	DESPERSONALIZACIÓN (DP)	4	4,285714286	0,019047619
MUY BUENO	DESPERSONALIZACIÓN (DP)	8	6	0,666666667
EXCELENTE	DESPERSONALIZACIÓN (DP)	1	1,285714286	0,063492063
INACEPTABLE	REALIZACION PERSONAL (RP)	1	0,285714286	1,785714286
DEFICIENTE	REALIZACION PERSONAL (RP)	2	0,857142857	1,523809524
SATISFACTORIO	REALIZACION PERSONAL (RP)	1	1,428571429	0,128571429
MUY BUENO	REALIZACION PERSONAL (RP)	0	2	2
EXCELENTE	REALIZACION PERSONAL (RP)	1	0,428571429	0,761904762

8,266666667

Fuente: Investigación “El estrés laboral como factor de riesgo psicosocial influye en el desempeño laboral de los funcionarios de la Dirección de Administración de Recursos Humanos del Ministerio de Relaciones Exteriores Comercio e Integración” año 2013. Responsable: Elizabeth Pérez.

Decisión.

Como χ^2 cuadrado es $= 8.26$ es menor a 15.51 se aprueba la hipótesis de investigación que dice “El estrés laboral como factor de riesgo psicosocial influye en el desempeño laboral de los funcionarios de la Dirección de Administración de Recursos Humanos del Ministerio de Relaciones Exteriores Comercio e Integración” la cual queda comprobada la hipótesis.

CONCLUSIONES

- 1.- Una vez que se ha finalizado la investigación sobre el tema “El estrés laboral como factor de riesgo psicosocial influye en el desempeño laboral de los funcionarios de la Dirección de Administración de Recursos Humanos del Ministerio de Relaciones Exteriores Comercio e Integración” se llega a concluir que dentro de esta cartera de Estado, específicamente en la Dirección de Recursos Humanos, existe la presencia de los factores que causan estrés laboral, dichos datos fueron recolectados y validados mediante un test orientado a la evaluación del estrés laboral, con el cual se determinó que los factores a los que se encuentran más expuestos son el cansancio emocional, despersonalización y realización personal; aspectos que indudablemente influyen en el desempeño de los funcionarios.
- 2.- Con los factores evaluados se puede notar también el factor de cansancio emocional es el factor más preponderante dentro de la Dirección de Administración de Recursos Humanos ya que el servidor evaluado describe sentimientos de estar abrumado y agotado emocionalmente por el trabajo.
- 3.- Por otro lado otro de los factores más preponderantes es la despersonalización el cual tiene relación con la falta de relaciones interpersonales como también la falta de interés y atención hacia los objetos y también hacia las actividades desempeñadas por los servidores de este Ministerio.
- 4.- En cuanto a los resultados de la Evaluación del desempeño la Dirección presenta un desempeño promedio de Satisfactorio, sin embargo es necesario tomar atención a porcentajes significativos, que se encuentran bajo este nivel; con la finalidad de aplicar estrategias para mejorar el desempeño global de dicha dirección.
- 5.- La implementación de la evaluación del GPR (Gobierno por resultados) permitió que los resultados sean mucho más objetivos ya que se califica no solo el desempeño del servidor sino que se evalúa los resultados grupales y los objetivos alcanzados, impulsando en si una de las competencias universales del Ministerio de Relaciones Exteriores Comercio e Integración que es el Trabajo en Equipo.
- 6.- Como una conclusión final se puede decir que al notar que existe una presencia de factores causantes del estrés laboral y que el desempeño laboral es bajo existe una relación estrecha entre el estrés y el desempeño laboral es decir a mayor presencia de

los factores de estrés laboral el desempeño laboral de los servidores que están expuestos a estos factores el desempeño será menor, ocasionando que los objetivos departamentales o institucionales no lleguen a cumplirse satisfactoriamente.

RECOMENDACIONES

1.- Se recomienda el estudio de dimensionamiento de carga laboral dentro del Ministerio de Relaciones Exteriores Comercio e Integración considerando que este sería una de las mejores formas para distribuir equitativamente el trabajo ya que una carga laboral demasiada alta ó a su vez una carga laboral demasiada pequeña ocasiona que el servidor se sienta ahogado y hasta frustrado disminuyendo el desempeño laboral.

2.- Por otro lado se recomienda que para tratar el tema de los dos factores de mayor incidencia y que son los causantes del estrés laboral dentro de la Dirección de Administración de Recursos Humanos (Cansancio emocional y Despersonalización) se podría llegar a establecer dentro de los planes de capacitación anuales talleres o cursos o cualquier evento que este orientado a las relaciones interpersonales, a la inteligencia emocional, ya que estos eventos permitirán potenciar ciertas habilidades para minimizar estos factores de estrés.

3.- Otra de las recomendaciones para poder establecer un clima laboral adecuado y evitar las malas relaciones interpersonales es el contacto mucho más directo entre los jefes inmediatos y los servidores que apoyan en la consecución de los objetivos departamentales.

4.- Se recomienda también seguir con el sistema de evaluación implementado, es decir, continuar con la evaluación de los servidores relacionándolo con el porcentaje del GPR ya que motivará el Trabajo en Equipo.

5.- Se recomienda que los resultados de esta investigación sean tomados en cuenta para el tratamiento de estrés laboral presente en la Dirección de Administración de Recursos Humanos, ya que el estrés laboral es uno de los factores de riesgo psicosociales que afectan no solo al desempeño de los servidores sino también pueden afectar a la salud de los servidores ocasionando que los objetivos institucionales no se logren.

C. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Tangibles

- **Chiavenato**, Idalberto. (2007). *Gestión del talento humano*. (2ª ed.) México DF: Mac Graw Hill, págs. 225-305.
- **Guillén**, Gestoso, C. y Guil, Bozal R. (2001). *Psicología del Trabajo para relaciones laborales*. (1ª ed.). Madrid: Mac Graw Hill Interamericana, págs., 147-208.
- **Villegas**, Hernández, M. (2000). *Test Psicológicos y Evaluaciones*. (7ª ed.)México DF: Pearson Educación.

Virtuales

- **Alvarez**. Briceño, P.(2009,marzo). *Los riesgos psicosociales y su reconocimiento Como enfermedad ocupacional*. Artículo 6 EN. **Revista de Estudios en Ciencias Sociales interdisciplinarios**. Navarra: Ed. PR ediciones, no. 6, Vol. 4, págs:367-385:
[http. // extranet.ugt.org/saludlaboral/oprp/.../Guía_Factores_Psicosociales](http://extranet.ugt.org/saludlaboral/oprp/.../Guía_Factores_Psicosociales)
Recuperado: 2 de enero de 2013.
- **Aragon**, G. (2006, diciembre). *Manual de riesgos psicosociales en el mundo laboral*: Artículo 3 EN. **Revista Salud Laboral y Medio Ambiente**.Madrid Ed. Cartago. no 3 Vol. 6 págs: 21-43:
[http: www.revistadyna.com/.../articulos/FichaArticulos.asp?...2... p-](http://www.revistadyna.com/.../articulos/FichaArticulos.asp?...2...)
Recuperado: 16 de abril de 2013.
- **Cifre**, E. y colaboradores.(2011 enero). *Riesgos psicosociales en el trabajo de hombres y mujeres*. Artículo 2 EN. **Revista Gestión Práctica de Riesgos Laborales**. Barcelona Ed. Almendro de Cordova no. 1 Vol. 2 págs:29-35:
[http:// redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ ArtPdfRed.jsp?iCve=99312516006](http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=99312516006).
Recuperado: 23 de julio de 2012.
- **Gonzalez**, I. (2008 septiembre). *Riesgos psicosociales en el trabajo*. Artículo 6 EN. **Revista Salud Laboral**.Cordova Ed. Lápiz cero. No. 6, Vol. 4 págs: 18-26:
[https:// www.navaactiva.com](https://www.navaactiva.com) › Documentación › Artículos.
Recuperado: 29 de mayo de 2013.
- **Lassa**, Gorraiz, M.(2009, abril). *Principios comunes de intervención Psicosocial*. Artículo 9 EN. **Revista Prevención de Riesgos Laborales**. Cordoba Ed. Esfinge No. 2 Vol. 4 págs: 7-25:
[http:// www.adrformacion.com/prevries/prlpsico/leccion1/tutorial5.html](http://www.adrformacion.com/prevries/prlpsico/leccion1/tutorial5.html).
Recuperado: 1 de junio de 2013

- **Luhera, Martín, M. y Gongora, Yerro, J.** (2002, octubre). *Factores de Riesgo Psicosociales identificación de estudios de riesgo*. Artículo 1 EN. **Revista Seguridad e higiene en el trabajo**. Navarra Ed EGN no. 7 Vol.6 págs.5-19: http://www.gencat.cat/treball/doc/doc_48068711_2.pdf – España.
Recuperado: 9 de marzo de 2013.
- **Mansilla, Izquierdo, F.** (2001 julio). *Manual de riesgos psicosociales en el Trabajo Teoría práctica*. Artículo 9 EN: **Revista Psicología laboral, evaluación autoayuda** Madrid. Ed JPM. no. 2, Vol. 4, págs.5-9: <http://Manual de Riesgos Psicosociales en el trabajo Teoría y Práctica.mht/lecturas%202010/s>.
Recuperado: 15 de diciembre 2012.
- **Salanova, M.** (2002 agosto). *¿Cómo evaluar los riesgos psicosociales en el trabajo?*. Artículo 1 EN. **Revista INSHT**. Cordoba no. 2 Vol. 3 págs. 4-9: <http://www.oect.es/InshtWeb/Contenidos/.../seccionTecTextCompl1.pdf>.
Recuperado: 1 de noviembre de 2012.
- **Salanova, M.** (2002 agosto). *¿Cómo evaluar los riesgos psicosociales en el trabajo?*. Artículo 1 EN. **Revista INSHT**. Cordoba no. 2 Vol. 3 págs. 4-9: <http://www.oect.es/InshtWeb/Contenidos/.../seccionTecTextCompl1.pdf>.
Recuperado: 10 de octubre de 2012.

ANEXOS

PLAN DE INVESTIGACIÓN APROBADO

1. TÍTULO

“Diagnóstico del estrés laboral como factor de riesgo psicosocial en el desempeño laboral de los funcionarios de la Dirección de Administración de Recursos Humanos del Ministerio de Relaciones Exteriores Comercio e Integración”.

2. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Hoy en día el estrés laboral se presenta como un fenómeno cada vez más frecuente el cual va en aumento debido a que el trabajo ha ido cambiando.

Es conocido el aumento de del estrés dentro del trabajo puede llegar a mejorar el desempeño e incluso mejorar la salud del colaborador siempre y cuando este estrés no sea excesivo es decir que no se dé con una frecuente intensidad y que supere la capacidad de adaptación del trabajador.

Por otro lado la falta de estímulos, el aburrimiento pueden llegar a causar estrés y llegar a perjudicar la salud de la persona por esta razón el estrés puede ser positivo o negativo.

Por otro lado el desempeño laboral de los trabajadores es medible pero este rendimiento laboral puede ser influenciado por diversos factores del ambiente laboral en el cual desempeña sus actividades laborales, en este caso se quiere identificar si el estrés es uno de los factores que llegan a influenciar el rendimiento laboral de los trabajadores.

Se puede decir que el estrés laboral puede surgir de la presencia de los factores de riesgo psicosocial los cuales condicionan el desempeño laboral de los trabajadores y la presencia de los factores antes mencionados influenciará de una forma negativa en el desempeño de los trabajadores y por ende la productividad de la organización se verá afectada o amenazada.

Además todas las personas han o hemos experimentado el estrés en algún momento sea en nuestros trabajos, estudios, familia etc., y es considerada como una situación difícil para un trabajador, estudiante, dependiendo el nivel de estrés al que estemos

sometidos hoy en día es un problema que ataca a todo trabajador y se puede decir que es un problema que está de moda.

Por las justificaciones antes mencionadas se procederá a realizar el proyecto de investigación sobre el tema trazado en un inicio.

3. DESCRIPCION DEL PROBLEMA

3.1 Formulación del problema

Partiendo de la observación se llegó a la conclusión que la Dirección de Administración de Recursos Humanos se encuentra sometida a niveles altos de estrés laboral y la presencia de este factor influencia el rendimiento laboral de los servidores de esta dirección por lo cual se ha convertido en el tema de investigación.

3.2 Preguntas

- ¿De qué forma afecta el estrés laboral en el desempeño laboral de los servidores de la Dirección de Administración de Recursos Humanos del Ministerio de Relaciones Exteriores Comercio e Integración?
- ¿Qué medidas se puede tomar para que el estrés laboral no tenga una influencia negativa en el desempeño laboral de los funcionarios de la Dirección de Administración de Recursos Humanos del Ministerio de Relaciones Exteriores Comercio e Integración?

3.3 Objetivos

- **Objetivo general**

Diagnosticar el nivel de estrés laboral y su influencia en el Desempeño laboral del personal de la Dirección de Administración de Recursos Humanos del Ministerio de Relaciones Exteriores Comercio e Integración.

- **Objetivo específico**

Identificar el nivel de estrés laboral de la Dirección de Administración de Recursos Humanos del Ministerio de Relaciones Exteriores Comercio e Integración.

Evaluar el desempeño laboral del personal.

Establecer la posible relación entre el estrés y el desempeño de los funcionarios.

3.3 Delimitación espacio temporal

La identificación de la influencia del estrés laboral como factor de riesgo psicosocial en el desempeño laboral de los funcionarios de la Dirección de Recursos Humanos del Ministerio de Relaciones Exteriores Comercio e Integración se lo presentará y con buenos resultados en el plazo de Octubre del 2012 a septiembre de 2013.

4. MARCO TEÓRICO

Ciertos autores señalan al estrés como innumerables condiciones ambientales negativas a las cuales los trabajadores se encuentran directamente expuestos llegándolo a definir como un esfuerzo agotador del trabajador y su relación con dichos factores causando así el estrés como lo señala Landy y Trumo conjuntamente con McGrath.

Por otro lado se han definido a los factores de riesgo psicosocial en el trabajo como aquellos aspectos de la concepción, organización y gestión del trabajo, así como de su contexto social y ambiental, que tienen la potencialidad de causar daños físicos, psíquicos o sociales a los trabajadores (Cox y Griffiths, 1996) (Cox, Griffiths y Randall, 2003).

La evaluación al desempeño se la considera como un proceso sistematizado que se utiliza para la medición del rendimiento laboral o del desempeño laboral de los trabajadores de una institución aplicado a las instituciones públicas o privadas tal y como lo señala Chiavenato (2000) en su libro Administración de Recursos Humanos.

4.1. Posicionamiento teórico.

Para realizar la presente investigación se tomará como modelo la Teoría bifactorial de Herzberg. En el cual el supuesto básico de este autor menciona que los factores que dan lugar a la satisfacción e insatisfacción en el trabajo no son dos polos opuestos de una única variable, sino que hay dos factores distintos:

El factor motivacional o factores intrínsecos los cuales están influenciados por los factores intrínsecos o motivadores del trabajo. Los factores motivacionales involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal del trabajador

El factor higiénico o factor extrínsecos este depende de los factores extrínsecos higiene o ergonómicos los cuales son motivadores en sí mismo. Todo lo señalado se

lo puede encontrar en la bibliografía de Guillén, Gestoso, C. y Guil, Bozal R. (2001). Psicología del Trabajo.

4.2. Plan analítico:

CAPÍTULO I.

1.1.- Antecedentes de Ministerio de Relaciones Exteriores Comercio e Integración.

1.2.- Visión.

1.3.- Misión

1.4.- Objetivos Institucionales

1.5.- Valores Institucionales.

1.5.- Autoridades.

CAPÍTULO II.

1.1.- Factores de Riesgo psicosociales.

1.2.- Tipos de Factores de Riesgos psicosociales.

1.3.- Definición del estrés.

1.4.- Causas del estrés.

1.5.- Tipos de Estrés.

1.5.1.- Estrés agudo.

1.5.2.- Estrés agudo episódico.

1.5.3.- Estrés crónico.

1.6.- Agentes que causan el estrés laboral.

1.7.- Consecuencias del estrés laboral.

CAPITULO III.

3.1.- Introducción a la evaluación al desempeño.

3.2.- Conceptualización de la evaluación al desempeño.

3.3.- Beneficios de la evaluación al desempeño.

3.4.- La importancia de la evaluación al desempeño.

3.5.- Características de la evaluación al desempeño.

3.6.- Conceptualización del rendimiento Laboral.

3.7.- Resultados de la evaluación al desempeño.

3.8.- Teoría de Herzberg.

3.9.- Factores intrínsecos.

3.10.- Factores extrínsecos.

CAPITULO IV.

4.1.- Explicación de Variables.

4.2.- Relación del Estrés y Desempeño laboral.

4.3.- Resultados arrojados mediante la aplicación de instrumentos de medición.

4.4.- Comprobación de hipótesis.

4.5.- Cumplimiento de objetivos trazados.

4.3. Referencias bibliográficas del Marco Teórico

- Chiavenato, I. (2000) *Administración de Recursos Humanos* Colombia McGraw-Hill.
- Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo (2003). *Cómo abordar los problemas psicosociales y reducir el estrés relacionado con el trabajo*. Luxemburgo: Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas. Disponible en www.psicologos-online.net.
- Barling, J. (2001). *La violencia en el lugar de trabajo*. En Enciclopedia de Seguridad y Salud en el Trabajo de la OIT. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

5. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

Mixto: debido a que se medirá y se explicará las variables que se va a estudiar.

6. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Correlacional.- Por que se relaciona los factores el estrés laboral y el desempeño laboral.

7. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

7.1. Planteamiento de hipótesis.

El estrés laboral como factor de riesgo psicosocial influye en el desempeño laboral de los funcionarios de la Dirección de Administración de Recursos Humanos del Ministerio de Relaciones Exteriores Comercio e Integración.

7.2. Identificación de variables

(H.) El estrés laboral como factor de riesgo psicosocial influye en el desempeño laboral de los funcionarios de la Dirección de Administración de Recursos Humanos del Ministerio de Relaciones Exteriores Comercio e Integración.	
VARIABLE INDEPENDIENTE	Estrés Laboral
VARIABLE DEPENDIENTE	Desempeño laboral

7.3. Construcción de indicadores y medidas

(H1) El estrés laboral como factor de riesgo psicosocial influye en el desempeño laboral de los funcionarios de la Dirección de Administración de Recursos Humanos del Ministerio de Relaciones Exteriores Comercio e Integración.			
VARIABLE INDEPENDIENTE	INDICADORES	MEDIDAS	INSTRUMENTOS
Estrés Laboral	Niveles de Estrés Laboral	Alto Medio Bajo	Test de identificación de niveles de estrés de la OMS
VARIABLE INDEPENDIENTE	INDICADORES	MEDIDAS	INSTRUMENTOS

Desempeño laboral	Nivel de Desempeño	Excelente Muy bueno Bueno Malo	Formularios de evaluaciones al desempeño

8. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

No Experimental.

9. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO

La Dirección de Administración de Recursos Humanos del Ministerio de Relaciones Exteriores Comercio e Integración cuenta con 35 funcionarios la cual constituye la población con la que se va a trabajar para la investigación sobre el tema planteado.

9.1 Población y muestra

Características de la población o muestra.- Población.- El estudio de campo se realizará en el Ministerio de Relaciones Exteriores Comercio e Integración específicamente en la Dirección de Administración de Recursos Humanos y se trabajará con la población total

9.1.2. Diseño de la muestra

MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES COMERCIO E INTEGRACIÓN	
DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	
ÁREA	NÚMERO DE PERSONAS
Recursos Humanos	22
Gestión de Administración de Recursos Humanos	13
TOTAL	35

No Probabilística

9.1.3 Tamaño de la muestra

No se trabajará con una muestra sino más bien con la población total que es de 35 funcionarios.

10. MÉTODOS , TÉCNICAS E INSTRUMENTOS A UTILIZAR

Método deductivo, este método será utilizado ya que se va a estudiar un fenómeno o problema desde el todo hacia las partes, es decir analizar el concepto para llegar a los elementos de las partes de un todo y para seguir un proceso analítico sintético.

Método inductivo, este método será utilizado ya que se va a investigar fenómenos o problemas desde sus partes hacia el todo, es decir analizar los elementos del todo para llegar a un concepto o ley y para seguir un proceso analítico sintético.

Método estadístico, porque se va a realizar una secuencia de procedimientos para el manejo de los datos cualitativos y cuantitativos de la investigación, esto tiene como propósito la comprobación en una parte de la realidad o de una o varias consecuencias verificables deducidas de la hipótesis general de la investigación.

TÉCNICAS.

Técnica de la observación, porque por medio de esta técnica puede observar el comportamiento de los funcionarios en su ambiente y desempeño laboral dentro de su área de trabajo al igual de fenómenos, hechos y situaciones.

Estudio Documental, debido a que para poder aplicar los instrumentos de medición es necesario tener conocimientos específicos sobre el tema a tratar o investigar.

11. FASES DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

- 1.- Determinar la muestra
- 2.- Preparación de Instrumentos de medición
- 3.- Diagnóstico de factores de riesgo psicosociales
- 4.- Evaluación del desempeño
- 5.- Tratamiento de datos
- 6.- Elaboración de informe final

12. PLAN DE ANALISIS DE LOS RESULTADOS

Identificar los niveles de estrés laboral en la Dirección de Administración de Recursos Humanos del Ministerio de Relaciones Exteriores Comercio e Integración.

- Presencia de estrés laboral
- Manejo adecuado de dichos factores
- Mejora el desempeño laboral de los funcionarios.

13. RESPONSABLES

- Alumno – investigador: Elizabeth Viviana Pérez.
- Supervisor de Investigación: Stalin Parra

14. RECURSOS

14.1. Recursos Materiales

Material Ungible.

Computadora, hojas, impresora, libros, internet, CDS, esferos, proyector.

14.2. Recursos Económicos

Impresiones: \$ 150.00

Materiales: \$ 90.00

Proyector: \$ 100.00

14.3 Recursos tecnológicos

Laptop, proyector, copiadora, impresora, internet.

14. CRONOGRAMA DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES												
ACTIVIDADES	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep
Determinar la muestra												
Preparación de Instrumentos de medición												
Diagnóstico de factores de riesgo psicosociales												
Evaluación del desempeño												
Tratamiento de datos												
Elaboración de informe												

TEST MBI (MASLACH BURNOUT INVENTORY)

Maslach, C. y Jackson, S.E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behaviour*, 2, 99-113.

Maslach, C. y Jackson, S.E. (1986). *Maslach Burnout Inventory*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Seisdedos, N. (1997). *Manual MBI, Inventario Burnout de Maslach*. Madrid: TEA.

El Maslach Burnout Inventory (MBI) es un instrumento en el que se plantea al sujeto una serie de enunciados sobre los sentimientos y pensamientos con relación a su interacción con el trabajo.

Es el instrumento que ha generado un mayor volumen de estudios e investigaciones, formado por 22 ítems que se valoran con una escala tipo Likert. El sujeto valora, mediante un rango de 6 adjetivos que van de “nunca” a “diariamente”, con qué frecuencia experimenta cada una de las situaciones descritas en los ítems.

La factorización de los 22 ítems arroja en la mayoría de los trabajos 3 factores que son denominados agotamiento emocional, despersonalización y realización personal en el trabajo.

Los tres factores han sido obtenidos con muestras de diferentes colectivos profesionales. Estos factores constituyen las tres subescalas del MBI.

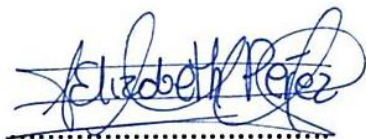
La subescala de Agotamiento Emocional (Emotional Exhaustion) (EE) está formada por 9 ítems que refieren la disminución o pérdida de recursos emocionales o describen sentimientos de estar saturado y cansado emocionalmente por el trabajo; la subescala de Despersonalización (Despersonalization) (D) está formada por 5 ítems que describen una respuesta fría e impersonal y falta de sentimientos e insensibilidad hacia los sujetos objeto

de atención; y la subescala de Realización Personal en el trabajo (Personal

15. BIBLIOGRAFIA.

- **Chiavenato**, Idalberto. (2008). *Gestión del talento humano*. (3ª ed.) México DF: Mac Graw Hill, págs. 244-275.
- **Mansilla**, Izquierdo, F. (2001 julio). *Manual de riesgos psicosociales en el Trabajo Teoría práctica*. Artículo 9 EN: *Revista Psicología laboral, evaluación autoayuda* Madrid. Ed JPM. no. 2 , Vol. 4, págs.5-9:
<http://Manual de Riesgos Psicosociales en el trabajo Teoría y Práctica.mht/lecturas%202010/s>.
- Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo (2003). *Cómo abordar los problemas psicosociales y reducir el estrés relacionado con el trabajo*. Luxemburgo: Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas. Disponible en www.psicologos-online.net.

Fecha de presentación: 12 de diciembre de 2012.



Estudiante

Elizabeth Pérez



Supervisor de Investigación

Dr. Stalin Parra

Documento revisado: 16.11.2011

Dr. Nelson Rodríguez – Vicedecano

DR. Juan E. Lara S. – Director Instituto de Investigación y Posgrado

Dra. Silvia Mancheno – Coordinadora Unidad de Vinculación con la Sociedad

Accomplishment) (PA) está compuesta por 8 ítems que describen sentimientos de competencia y eficacia en el trabajo. Tendencia a evaluar el propio trabajo de forma negativa y vivencia de insuficiencia profesional.

Mientras que en las subescalas de Agotamiento Emocional y Despersonalización puntuaciones altas corresponden a altos sentimientos de estar quemado, en la subescala de realización personal en el trabajo bajas puntuaciones corresponden a altos sentimientos de quemarse.

Se deben mantener separadas las puntuaciones de cada subescala y no combinarlas en una puntuación única porque no está claro si las tres pesan igual en esa puntuación única o en qué medida lo hacen.

En cuanto al resultado, tanto el constructo de quemarse como cada una de sus dimensiones son consideradas como variables continuas, y las puntuaciones de los sujetos son clasificadas mediante un sistema de percentiles para cada escala.

Los sujetos por encima del percentil 75 se incluyen en la categoría “alto”, entre el percentil 75 y el 25 en la categoría “medio” y por debajo del percentil 25 en la categoría “bajo”.

CORRECCIÓN DE LA PRUEBA

Subescala de Agotamiento Emocional. Consta de 9 preguntas. Valora la vivencia de estar exhausto emocionalmente por las demandas del trabajo. Puntuación máxima 54.

La conforman los ítems 1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16 y 20. Su puntuación es directamente proporcional a la intensidad del síndrome. La puntuación máxima es de 54 puntos, y cuanto mayor es la puntuación en esta subescala mayor es el agotamiento emocional y el nivel de burnout experimentado por el sujeto.

Subescala de Despersonalización. Esta formada por 5 ítems, que son los ítems 5, 10, 11, 15 y 22. Valora el grado en que cada uno reconoce actitudes de frialdad y distanciamiento. La puntuación máxima es de 30 puntos, y cuanto mayor es la puntuación en esta subescala mayor es la despersonalización y el nivel de burnout experimentado por el sujeto.

Subescala de Realización Personal. Se compone de 8 ítems. Evalúa los sentimientos de autoeficacia y realización personal en el trabajo. La Realización Personal está conformada por los ítems 4, 7, 9, 12, 17, 18, 19 y 21. La puntuación máxima es de 48 puntos, y cuanto mayor es la puntuación en esta subescala mayor es la realización personal, porque en este caso la puntuación es inversamente proporcional al grado de burnout. Es decir, a menor puntuación de realización o logro personal más afectado está el sujeto.

Estas tres escalas tienen una gran consistencia interna, considerándose el grado de agotamiento como una variable continua con diferentes grados de intensidad. Se consideran que las puntuaciones del MBI son bajas entre 1 y 33, media entre 34 y 66 y alta entre 67 y 99. Aunque no hay puntuaciones de corte a nivel clínico para medir la existencia o no de burnout, puntuaciones altas en Agotamiento emocional y Despersonalización y baja en Realización Personal definen el síndrome.

Aunque también el punto de corte puede establecerse según los siguientes criterios: En la subescala de Agotamiento Emocional (EE) puntuaciones de 27 o superiores serían indicativas de un alto nivel de burnout, el intervalo entre 19 y 26 corresponderían a puntuaciones intermedias siendo las puntuaciones por debajo de 19 indicativas de niveles de burnout bajos o muy bajo. En la subescala de Despersonalización (D) puntuaciones superiores a 10 serían nivel alto, de 6 a 9 medio y menor de 6 bajo grado de despersonalización. Y en la subescala de Realización Personal (PA) funciona en sentido contrario a las anteriores; y así de 0 a 30 puntos indicaría baja realización personal, de 34 a 39 intermedia y superior a 40 sensaciones de logro.

MBI (INVENTARIO DE BURNOUT DE MASLACH)

A continuación encontrará una serie de enunciados acerca de su trabajo y de sus sentimientos en él. Tiene que saber que no existen respuestas mejores o peores.

Los resultados de este cuestionario son estrictamente confidenciales y en ningún caso accesibles a otras personas. Su objeto es contribuir al conocimiento de las condiciones de su trabajo y mejorar su nivel de satisfacción.

A cada una de las frases debe responder expresando la frecuencia con que tiene ese sentimiento, poniendo una cruz en la casilla correspondiente y número que considere más adecuado.

MBI (INVENTARIO DE BURNOUT DE MASLACH)	
A continuación encontrará una serie de enunciados acerca de su trabajo y de sus sentimientos en él. Le pedimos su colaboración respondiendo a ellos como lo siente. No existen respuestas mejores o peores, la respuesta correcta es aquella que expresa verídicamente su propia existencia. Los resultados de este cuestionario son estrictamente confidenciales y en ningún caso accesibles a otras personas. Su objeto es contribuir al conocimiento de las condiciones de su trabajo y mejorar su nivel de satisfacción.	
A cada una de las frases debe responder expresando la frecuencia con que tiene ese sentimiento de la siguiente forma:	
Nunca:..... 1	Algunas veces al año:..... 2
Algunas veces al mes:..... 3	Algunas veces a la semana:..... 4
Diariamente:..... 5	
Por favor, señale el número que considere más adecuado:	
1. AE Me siento emocionalmente defraudado en mi trabajo.	
2. AE Cuando termino mi jornada de trabajo me siento agotado.	
3. AE Cuando me levanto por la mañana y me enfrento a otra jornada de trabajo me siento agotado.	
4. RP Siento que puedo entender fácilmente a las personas que tengo que atender.	
5. D Siento que estoy tratando a algunos beneficiados de mí como si fuesen objetos impersonales.	
6. AE Siento que trabajar todo el día con la gente me cansa.	

7. RP Siento que trato con mucha efectividad los problemas de las personas a las que tengo que atender.
8. AE Siento que mi trabajo me está desgastando.
9. RP Siento que estoy influyendo positivamente en las vidas de otras personas a través de mi trabajo.
10. D Siento que me he hecho más duro con la gente.
11. D Me preocupa que este trabajo me esté endureciendo emocionalmente.
12. RP Me siento muy enérgico en mi trabajo.
13. AE Me siento frustrado por el trabajo.
14. AE Siento que estoy demasiado tiempo en mi trabajo.
15. D Siento que realmente no me importa lo que les ocurra a las personas a las que tengo que atender profesionalmente.
16. AE Siento que trabajar en contacto directo con la gente me cansa.
17. RP Siento que puedo crear con facilidad un clima agradable en mi trabajo.
18. RP Me siento estimulado después de haber trabajado íntimamente con quienes tengo que atender.
19. RP Creo que consigo muchas cosas valiosas en este trabajo.
20. AE Me siento como si estuviera al límite de mis posibilidades.
21. RP Siento que en mi trabajo los problemas emocionales son tratados de forma adecuada.
22. D Me parece que los beneficiarios de mi trabajo me culpan de algunos de sus problemas.
AE: Agotamiento Emocional; D: Despersonalización; RP: Realización Personal.

Los sujetos por encima del percentil 75 se incluyen en la categoría "alto", entre el percentil 75 y el 25 en la categoría "medio" y, por debajo del percentil 25, en la categoría "bajo".

Los tres factores han sido obtenidos con muestras de diferentes colectivos profesionales. Estos factores constituyen las tres subescalas del MBI.

La subescala de agotamiento emocional ("emotional exhaustion") (AE) está formada por 9 ítems que describen sentimientos de estar abrumado y agotado emocionalmente por el trabajo; la subescala de despersonalización ("despersonalization") (D) está formada por 5 ítems que describen una respuesta impersonal y falta de sentimientos hacia los sujetos objeto de atención, y la subescala de realización personal en el trabajo ("personal

accomplishment") (RP) está compuesta por 8 ítems que describen sentimientos de competencia y realización exitosa en el trabajo hacia los demás.

Mientras que en las subescalas de agotamiento emocional y despersonalización, puntuaciones altas corresponden a altos sentimientos de estar quemado, en la subescala de realización personal en el trabajo bajas puntuaciones corresponden a altos sentimientos de quemarse.

En definitiva, el enfoque psicosocial asume que burnout es un Síndrome de Agotamiento Emocional, Despersonalización y Bajo Logro o Realización Personal en el Trabajo.

Los síntomas son diversos, entre los más habituales, podemos citar los siguientes:

Psicosomáticos De conducta. Emocionales. Laborales

- Fatiga crónica.
- Ausentismo.
- Irritabilidad.
- Trastornos del sueño. Incapacidad de concentrarse en el trabajo.
- Ulceras.
- Adicciones.
- Desordenes gástricos.
- Distanciamiento.
- Disminución del rendimiento.
- Tensión muscular.
- Sufrimiento afectivo.
- Acciones hostiles.
- Agotamiento físico.
- Sentimientos de impotencia.
- Conflictos.
- Falta de motivación.
- Descontento.
- Trastornos del sueño.

FACTORES QUE INFLUYEN EN EL DESARROLLO DE BURNOUT.

Diversos autores han tratado de identificar y enumerar los potenciadores laborales más relevantes y significativos organizándolos en categorías con sentido teórico que permitan un análisis más sistemático del tema. Así, hay autores que identifican los factores estresantes, ubicándolos por categorías:

1. Factores intrínsecos al puesto y condiciones de trabajo
2. Rol en la organización
3. Desarrollo de la carrera
5. Estructura y clima organizacional
6. Fuentes extra-organizacionales como los problemas familiares.
7. Características personales.

Otros, han planteado otras categorías, como por ejemplo: Ambiente físico, estresores de rol; estructura organizacional y características del puesto, relaciones con otros, desarrollo de la carrera y conflicto trabajo-familia.

En esta diversidad de taxonomías se puede observar la concurrencia de categorías y la clara intencionalidad de organizar un fenómeno multivariable como es el síndrome de estar quemado.

A continuación se mencionan y explican brevemente, algunos de los factores potenciadores del síndrome:

- 1.- La edad y sexo, la edad parece no influir directamente, pero hay períodos de vulnerabilidad en el desarrollo personal, por otra parte, el burnout tiende a ser más frecuente en la mujer, relacionándose este aspecto con la doble carga laboral (tarea profesional y familiar) y el tipo de enlace afectivo que puede desarrollarse en el ambiente laboral y familiar.

2. - La turnicidad laboral y el horario laboral, para algunos autores, el trabajo por turnos y el nocturno facilita la presencia del síndrome. Las influencias son biológicas y emocionales debido a las alteraciones de los ritmos cardiacos, del ciclo sueño-vigilia, de los patrones de temperatura corporal y del ritmo de excreción de adrenalina. Un tipo de turnos que parece muy negativo para la salud es el que plantea cambios de turno breves (dos o tres días) y frecuentes de diario a nocturno.

3.- La seguridad y estabilidad en el puesto, en épocas de crisis de empleo, afecta a un porcentaje importante de personas, en especial a los grupos de alto riesgo de desempleo (jóvenes, mujeres, los de baja calificación, más de 45 años, etc.).

4.- La antigüedad profesional, aunque no existe un acuerdo claro de la influencia de esta variable, algunos autores han encontrado una relación positiva con el síndrome manifestada en dos períodos, correspondientes a los dos primeros años de carrera profesional y los mayores de 10 años de experiencia, como los momentos en los que se produce un mayor nivel de asociación con el síndrome. Otros autores, encuentran una relación inversa debido a que los sujetos que más Burnout experimentan acabarían por abandonar su profesión, por lo que los profesionales con más años en su trabajo serían los que menos Burnout presentaron y por ello siguen presentes.

5. - El progreso excesivo o el escaso, así como los cambios imprevistos y no deseados son fuente de estar quemado y en tensión. El grado en que un cambio resulta estresante depende de su magnitud, del momento en que se presenta y del nivel de incongruencia con respecto a las expectativas personales.

6.- La incorporación de nuevas tecnologías en las organizaciones, suelen producir transformaciones en las tareas y puestos de trabajo, que incluyen cambios en los sistemas de trabajo, en la supervisión y en las estructuras y formas organizativas (Peiró, 1990) Estas circunstancias dan lugar a nuevos factores estresantes en el trabajo, al tiempo que eliminan otros. Las demandas que plantean las nuevas tecnologías sobre los trabajadores, generan escenarios con multiplicidad de factores y estresores, entre los cuales se puede mencionar: la necesidad de capacitación, miedo a ser desincorporado, incremento de control y monitorización del desempeño, aspectos relacionados con la seguridad, reducción de la

interacción psicosocial directa, posibilidades de aislamiento en el puesto de trabajo, así como los cambios de roles en el sistema organizacional.

7.- La estructura y el clima organizacional, cuanto más centralizada sea la organización en la toma de decisiones, cuanto más compleja (muchos niveles jerárquicos), cuanto mayor es el nivel jerárquico de un trabajador, cuanto mayores sean los requerimientos de formalización de operaciones y procedimientos, mayor será la posibilidad de que se presente el síndrome de Burnout.

8.- Oportunidad para el control, una característica que puede producir equilibrio psicológico o degenerar en Burnout, es el grado en que un ambiente laboral permite al individuo controlar las actividades a realizar y los acontecimientos.

9.- Retroalimentación de la propia tarea, la información retroalimentada sobre las propias acciones y sus resultados es, dentro de ciertos límites, un aspecto valorado por las personas en el marco laboral.

La retroalimentación o feedback de la tarea, ha sido definido como el grado en que la realización de las actividades requeridas por el puesto proporciona a la persona información clara y directa sobre la eficacia de su desempeño.

La investigación realizada al respecto muestra por lo general que los trabajadores que ocupan puestos con esta característica presentan mayores niveles de satisfacción y de motivación intrínseca, y niveles más bajos de agotamiento emocional que aquellos que ocupan puestos en donde esta retroalimentación falta o es insuficiente.

10.- Las relaciones interpersonales, son de forma habitual valoradas en términos positivos. Diversos teóricos de la motivación han señalado que la afiliación es uno de los motivos básicos de la persona. Los ambientes de trabajo que promueven el contacto con la gente serán, por lo general, más beneficiosos que aquellos que lo impiden o lo dificultan. De hecho, las oportunidades de relación con otros en el trabajo es una variable que aparece relacionada con la satisfacción (Gardell, 1971) Esto no significa que las relaciones interpersonales en el trabajo siempre resulten positivas, con cierta frecuencia se traducen en uno de los potenciadores más severos e importantes, sobre todo cuando son relaciones

basadas en desconfianza, sin apoyo, poco cooperativas y destructivas producen elevados niveles de tensión entre los miembros de un grupo u organización.

11.- También el salario ha sido invocado como otro factor que afectaría al desarrollo de Burnout en los trabajadores, aunque no queda claro en la literatura.

12.- La dirección empresarial puede causar el burnout con ánimo de lucro, de obtener más ganancias, por la eficiencia y la productividad, reduciendo personal y haciendo recaer sobre pocos trabajadores el peso del trabajo de un grupo anterior para reducir los costos y obtener el beneficio en una economía de costos y no de personas, dañando al ser humano y atentando también sobre su integridad moral al limitar sus descansos, posibilidades de capacitación, de ocio, de atención a la familia, de contactos con otros profesionales donde nacen las ideas y los resultados. Termina entonces convirtiéndose en mobbing.

MÉTODOS PARA EVALUAR EL SÍNDROME BURNOUT.

Aspecto evaluado Respuesta a Sumar:

- Agotamiento Emocional 1,2,3,6,8,13,14,16,20
- Despersonalización 5,10,11,15,22
- Realización 4,7,9,12,17,18,19,21
- Personal

Las claves para la interpretación de este cuestionario son:

- Subescala de agotamiento emocional: valora la vivencia de estar exhausto emocionalmente por las demandas del trabajo.

Puntuación máxima 54.

- Subescala de despersonalización: valora el grado en que cada uno reconoce actitudes de frialdad y distanciamiento.

Puntuación máxima 30.

- Subescala de realización personal: evalúa los sentimientos de autoeficacia y realización personal en el trabajo.

Puntuación máxima 48.

Estas tres escalas tienen una gran consistencia interna, considerándose el grado de agotamiento como una variable continua con diferentes grados de intensidad.

Puntuaciones altas, en las dos primeras subescalas y baja en la tercera definen la presencia el síndrome.

[illegible]

TABLAS

Tabla 1 Funcionarios de la Dirección de Administración de Recursos Humanos	55
Tabla 2 .- Primer elemento de escala a evaluar Cansancio Emocional	56
Tabla 3 Segundo elemento de escala a evaluar Despersonalización.....	58
Tabla 4.- Tercer factor de escala a evaluar Realización Personal	59
Tabla 5.- Resultados finales del MBI.....	60
Tabla 6.- Promedio de Evaluación	62
Tabla 7.- Promedio General Cualitativo de la DARH.....	64

GRAFICOS

Gráfico 1 Funcionarios de la Dirección de Administración de Recursos Humanos	56
Gráfico 2 Primer elemento a evaluar Cansancio Emocional.....	57
Gráfico 3.- Segundo elemento de escala a evaluar Despersonalización	58
Gráfico 4.- Tercer factor de escala a evaluar Realización Personal	59
Gráfico 5.- Resultados finales del MBI.....	61
Gráfico 6.- Promedio de Evaluación	63
Gráfico 7.- Promedio General Cualitativo de la DARH.....	64